

CAROLINE ADRIANA DA SILVA

ENDOMARKETING: UM ESTUDO TEÓRICO E ABORDAGEM PRÁTICA

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista do curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2002.

Orientador: Prof. Vicente Pacheco, MSc.

CURITIBA

2003

RESUMO

SILVA, Caroline Adriana da. ENDOMARKETING: UM ESTUDO TEÓRICO E ABORDAGEM PRÁTICA. Essa monografia tem como objetivo apresentar um estudo teórico sobre o Endomarketing, começando pelas perspectivas dos principais autores brasileiros no assunto, quais sejam: BEKIN, BRUM e CERQUEIRA. Na sequência, o presente trabalho apresenta o Endomarketing como sistema e posteriormente faz referência ao mesmo na Cultura Organizacional. Após maiores fundamentações, propõe-se a aplicabilidade deste conceito, sugerindo a elaboração de um projeto através do estabelecimento de etapas básicas, entendendo assim, que demais fatores ainda podem ser acrescentados, conforme a necessidade de cada organização. Inclusive, é importante mencionar que muito embora o tema por si só faz referência ao cliente interno, direciona-se aqui uma proposta aos gestores quanto à credibilidade e de sua empresa perante seus funcionários, até que ponto os colaboradores sentem-se satisfeitos e motivados em suas atividades. Com relação a isto, mencionamos no decorrer, que a imagem produzida pela empresa junto aos seus funcionários, parte dela mesma, quando se preocupa com a valorização de sua cultura, crenças e valores sendo que serão no futuro estes fatores os determinantes em situações de difícil decisão. O presente trabalho é finalizado com uma pesquisa em anexo, com o intuito de demonstrar os resultados produzidos pelo programa e mostrar que o Endomarketing não se constitui de uma teoria, ele é fundamentado sim, mas, para uma implantação perfeitamente praticável.

Palavras-chave: cliente interno, comprometimento, comunicação interna, cultura organizacional e colaboração.

SUMÁRIO

RESUMO	iii
INTRODUÇÃO	01
1 TEMA	03
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	03
1.1.1 Objetivo Geral	03
1.1.2 Objetivos Específicos	04
1.1.3 Justificativa do Tema	04
2 CONTEXTUALIZAÇÃO	05
2.1 DEFINIÇÃO	09
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
3.1. O ENDOMARKETING NA PERSPECTIVA DE CERQUEIRA	12
3.1.1 Valores Culturais	14
3.1.2 Projeto de Endomarketing	16
3.2 ENDOMARKETING NA PERSPECTICA DE BRUM	19
3.2.1 O Público Interno	21
3.2.2 A Comunicação Interna	23
3.2.3 A Pesquisa de Clima	24
3.2.4 O Programa de Comunicação Interna	26
3.3 O ENDOMARKETING NA PERSPECTIVA DE BEKIN	27
3.3.1 Fundamentos do Endomarketing	29
3.3.2 Avaliação Interna	30
3.3.3 A Implantação do Programa de Endomarketing	32
3.3.4 A Avaliação do Endomarketing	37
4 PREMISSAS BÁSICAS	38
4.1 ENDOMARKETING COMO SISTEMA	39
5 ENDOMARKETING E CULTURA ORGANIZACIONAL	40
5.1 CULTURA DE SERVIÇOS E ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	41
5.2 CLIENTES INTERNOS VOLTADOS PARA CLIENTES EXTERNOS	43
6 APLICABILIDADE DO ENDOMARKETING	44
6.1 ELABORANDO UM PROJETO DE ENDOMARKETING	45
6.1.1 Primeira Etapa – Estabelecimento de Objetios	45
6.1.2 Segunda Etapa – Análise de Relacionamento e Comunicação	46
6.1.3 Terceira Etapa – Planejamento de Ações	47
6.1.4 Quarta Etapa – Treinamento e Desenvolvimento	51
6.1.5 Quinta Etapa – Motivação, Premiação e Participação	51
6.1.6 Sexta Etapa – Medição de Resultado, Reavaliação e Aprimoramento	53
6.2 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA – FERRAMENTAS PARA O ENDOMARKETING	53
6.2.1 Por Onde Começa a Motivação	56
6.2.2 Endomarketing e Liderança	57
6.3 FATORES QUE DETERMINAM O SUCESSO OU O FRACASSO DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING	59
6.3.1 Pesquisa de Clima Organizacional	60
6.3.2 Exemplo de Sucesso na Implantação do Programa de Endomarketing	62
CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

ANEXOS	67
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	68
UM SETOR ESTRATÉGICO PARA O SUCESSO DE TODA A EMPRESA	76

INTRODUÇÃO

Neste novo cenário de economia globalizada, caracterizado pela busca da "Qualidade Total" as organizações têm demonstrado uma preocupação, cada vez maior, com a sua imagem, como condição essencial para a sua sobrevivência e o seu sucesso.

Por muito tempo, o foco da atenção das organizações se concentrou em sua aparência física, havendo um cuidado especial com a estrutura do prédio, com a sua limpeza, sua decoração, enfim, simplesmente com sua "fachada", na tentativa de passar uma boa impressão para as pessoas com as quais mantinham relações comerciais.

Essa ênfase foi se deslocando, aos poucos, para o seu interior, levando-as a começar a se preocupar, também, com a sua imagem perante seus empregados. É muito provável que esse interesse tenha sido impulsionado, entre outros fatores, pelos movimentos sindicais de reivindicação por melhores condições de trabalho, que incluem itens como "Higiene e Segurança", e pelo impacto causado pelos estudos sobre a "Qualidade de Vida no Trabalho". No entanto, esses esforços se mostraram ainda insuficientes, pois a verdadeira imagem da empresa, expressa através das pessoas que nela trabalham, continuava emitindo sinais de que as coisas não corriam tão bem.

Os clientes externos absorvem a imagem negativa das organizações, via de regra, através de contatos com telefonistas indiferentes, recepcionistas mal educadas, vendedores sem diplomacia e funcionários que não perdem uma chance de falar mal da própria empresa, deixando uma má impressão generalizada, e em muitos casos, irreversível. É comum essas organizações apresentarem um clima de desarmonia e desmotivação, facilmente perceptível.

Mas, o fato é que o cuidado com a imagem lançada para fora é, geralmente, falso e superficial, não representando o verdadeiro clima organizacional. É, pois, justamente nesse contexto, que deverá haver uma parceria entre os departamentos de Marketing e de Recursos Humanos, através da utilização dos fundamentos do Endomarketing (Endo = para dentro), que se caracteriza pela propaganda que a

organização faz de si mesma para o seu cliente mais importante: os seus funcionários. O Endomarketing apóia-se na idéia de que uma boa imagem solidificada junto ao cliente interno aumenta a chance de sucesso nas ações de Marketing com o público externo (BEKIN, 1995).

Endomarketing, este que por sua vez, foi cunhado por Saul Bekin (1995) em seu livro "Conversando sobre endomarketing", o qual discorre de maneira leve e didática sobre quase todos os elementos que Philip Kotler (1999) em "Administração de marketing" chamou de marketing interno das organizações.

Nos dias atuais, as organizações estão em uma corrida acelerada em busca de um Certificado (das Séries "ISSO" – *International Organization Satandardization*), que lhes ateste a competência e a qualidade em produtos e serviços. Entretanto, é oportuno salientar que jamais se atingirá a "Qualidade Total" enquanto a ênfase das ações organizacionais recair exclusivamente sobre os produtos e serviços, deixando de lado quem os produz e/ou executa e os comercializa. O Endomarketing vem, então, para dar um diferencial à empresa que o adota, favorecendo o alcance de uma posição competitiva, ao mesmo tempo em que proporciona, aos seus colaboradores, melhores condições de qualidade de vida no trabalho e fora dele.

1 TEMA

As empresas ocupadas sempre com a produção esquecem-se daqueles que estão contribuindo para isso e com o passar do tempo descobrem funcionários insatisfeitos, desmotivados e sem perspectivas.

Quando da elaboração da presente pesquisa, as evidências foram sendo esclarecidas como se todas as informações aos poucos se firmassem cada hora mais presente no cotidiano da vida no trabalho. Isto porque, daquilo que aqui foi decorrido, nada mais significa, do que as inúmeras situações com as quais aqueles que cumprem seu papel no mercado de trabalho como empregados, buscam: sua valorização - o que por muitas vezes é acobertada pela falta de empregadores e/ou gestores com o âmbito de vê-los como membros extremamente indispensáveis à evolução do negócio. Sem contar que seus funcionários são o seu mais precioso "cartão de visita".

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos da pesquisa estão voltados para o atingimento de maiores conhecimentos sobre o Endomarketing, bem como a possibilidade de difundi-lo na busca de sua aplicabilidade no mercado de trabalho, trazendo maiores perspectivas aos gestores quanto aos seus colaboradores.

1.1.1 Objetivo Geral

Difundir o conhecimento às áreas interessadas nas organizações e apresentar como proposta a aplicação de projetos que envolvam os elementos do Endomarketing.

1.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Apresentar a visão e entendimento dos autores brasileiros sobre o Endomarketing;
- ✓ Decorrer o tema através de fundamentação teórica;
- ✓ Sugerir a aplicação do Endomarketing nas organizações, utilizando-se das etapas básicas propostas no presente trabalho.

1.1.3 Justificativa do Tema

Pode-se dizer que a prática do Endomarketing é essencial à existência das empresas na atualidade, pois cada vez é maior a necessidade que os funcionários tem em realizar seu trabalho e ter o *feedback* sobre a prática de suas atividades.

Inclusive, há de se reconhecer que a opinião daqueles que estão ligados a tarefas de contato direto com o cliente externo, é de suprema valia na excelência funcional da atividade fim da organização.

O que o presente trabalho estabelece é um propósito aos cargos gestores sobre o conhecimento e reconhecimento de seus funcionários, pois uma organização é composta de máquinas, produtos, lucro, mas, sem o elemento humano torna-se inviável a pretensão de realizar qualquer atividade.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Pode-se definir Endomarketing como o conjunto de ações focadas no público interno e que tem como objetivo maior conscientizar funcionários e chefias para a importância do atendimento de excelência ao cliente.

O termo e conceito que ele traz implícito não tem sido aceito com muita tranquilidade pelo mercado por pelo menos por duas razões, uma de caráter corporativo e outra essencialmente filosófica, ideológica ou doutrinária.

Os especialistas e profissionais de áreas correlatas, julgam que o Endomarketing não é nada mais do que uma forma diferente de expressar a comunicação interna e que se trata de uma alternativa para garantir aos profissionais de marketing a entrada em um novo campo de trabalho.

Para Levitt (1985, p.65) o tema serviços evoluiu e sofreu uma certa industrialização gerada pela tecnologia, a qual pode apresentar-se em três categorias: tecnologias duras, tecnologias moles e tecnologias híbridas.

As “tecnologias duras” são as que substituíram as pessoas por máquinas, ferramentas ou outras alternativas; ex.: lavagem automática de veículos; roupas que não necessitam passar; lavadora de roupas, etc.

As “tecnologias moles” são as que organizaram melhor algum sistema, levando o usuário a fazer sozinho o que antes exigia alguém para executar ou orientar o serviço; ex.: comprar em supermercado; comida pronta em *fast food*; compra de viagem pela *internet*; seguro de vida por adesão em formulário enviado pelo correio; etc.

As “tecnologias” híbridas combinam as características de ambas as precedentes tendo por fim oferecer eficiência, rapidez e organização ao processo de atendimento ao usuário; ex.: oficinas especializadas em amortecedores ou silenciadores; despacho de produtos para os clientes antes do recebimento do pedido baseando-se nas compras anteriores; etc.

Essas mudanças na maneira do cliente continuar a ter os benefícios dos serviços, porém de forma diferente da que existia anteriormente, levaram a uma

adaptação da mão de obra e de sua interação com a tecnologia, trazendo para o negócio em si uma nova postura competitiva.

A vantagem competitiva, segundo Porter (1992, p.64), tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa, entre elas, as atividades de gerenciamento de recursos humanos. Esta atividade pode contribuir para a redução de custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para diferenciação. A empresa ganha vantagem competitiva ao executar esta atividade estrategicamente importante de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência.

Todos os esforços da empresa são concentrados para a execução do "Plano Estratégico", o qual está voltado para análise do ambiente econômico, tecnológico, social, cultural e até governamental, além de se preocupar com a identificação das necessidades não satisfeitas dos clientes, etc. Porém raros são os planos que procuram avaliar o ambiente interno da organização. Quais planos prevêem ações de Recursos Humanos com enfoque de Endomarketing, relacionando o RH com o Marketing? Ou ações de Marketing voltadas para o público interno?

A importância da avaliação do ambiente interno é tão grande quanto à avaliação do ambiente externo. Guardadas as devidas proporções, é preciso conquistar primeiro o "mercado dos clientes internos" para em seguida lançar-se ao mercado externo. Não se pode partir do pressuposto de que todos "vestem a camisa da empresa", pois isto nem sempre é verdade.

O marketing interno também enfatiza a importância dos clientes internos - funcionários ou departamentos de uma empresa cujos empregos dependem do trabalho de outros funcionários ou departamentos. Por exemplo, uma pessoa que processa um pedido para uma peça de equipamento é o cliente interno do vendedor que realizou a venda, assim como a pessoa que comprou o produto é o cliente externo do vendedor.

Os funcionários devem olhar para os seus companheiros de trabalho como clientes internos. Desse modo, ficam motivados a entregar a seus colegas mercadorias e serviços da mais alta qualidade. Eles desejam ajudar seus companheiros a executar melhor as suas tarefas e a agregar mais valor ao processo de marketing. (BOGMANN, 2002, p. 40).

Muitas vezes um plano de aumento de vendas fracassa justamente porque o pessoal produtivo não recebe informações e estímulos para ampliar de modo adequado a produção, não recebe explicações sobre o objetivo em questão. A única maneira de prevenir um desastre como esse é fazer um levantamento do grau de compreensão que o pessoal possui dos objetivos da empresa e proceder a uma correta avaliação das necessidades e expectativas dos funcionários.

O departamento de vendas gostaria de oferecer a um preço menor ou com mais descontos. O pessoal de finanças acha que o preço está baixo e que os prazos de pagamento podem ser reduzidos. Por sua vez, a produção queixa-se das pressões que sofre, pois considera que perde um tempo precioso com essas pressões, um tempo que poderia ser investido em dar qualidade à fabricação padronizada do produto. Alguns aspectos de um programa de marketing interno têm sido implantados em organizações.

O que é novo no conceito do marketing interno é a introdução da unificação para gerenciar mais efetivamente várias atividades estabelecidas e acrescentar outras novas como parte de um programa total. A importância do marketing interno é que ele permite à gerência aproximar todas essas atividades de uma maneira muito mais sistemática e estratégica (GRÖNROOS, 1995).

Bekin (1995, p.69-71) mostra que o objetivo do marketing interno é de estabelecer um processo permanente de motivação. Isso implica na fórmula "tratar funcionário como cliente", conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Precisa ser algo que se integre ao cotidiano da empresa e para tal requer sempre reforço e renovação. Só se adquire eficiência quando se passa por critérios e instrumentos bem definidos.

Os critérios devem estar bem definidos, pois não se pode ter um grupo ou setores motivados, satisfeitos, e outros grupos ou setores sentindo-se desmotivados. Isto compromete o nível de desempenho da empresa. Kotler (1999, p.459) define Endomarketing como uma tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários capazes de servir bem aos clientes. O marketing interno deve preceder o externo. A empresa de serviços deve efetivamente treinar e motivar os funcionários que contatam com os clientes e também treinar o pessoal de apoio, para que todos ajam como um grupo, proporcionando satisfação ao cliente.

Em face às idéias de Grönroos (1995, p.287), pode-se considerar que as principais condições para que o Endomarketing seja aceito e tenha sucesso em uma organização são:

- ✓ Deve compor o planejamento e a gestão estratégica;
- ✓ Deve ser contínuo e não estar sujeito às alterações políticas e/ou burocráticas do momento;
- ✓ Deve receber o apoio de toda a gerência;
- ✓ Projeto de Endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos;
- ✓ Estabelece base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a auto-estima das pessoas;
- ✓ Facilita a prática da empatia e da afetividade;
- ✓ Consolida a base cultural estabelecida, bem como acelera qualitativamente a sinergia do comprometimento e valorização do ser humano e
- ✓ Trabalha com a combinação da motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos, incentivando inclusive pela distribuição de recompensas em função dos resultados obtidos.

Mais adiante estarão sendo tratados no presente trabalho, com maior detalhamento, os aspectos que envolvem a implantação de um projeto de Endomarketing, as principais etapas e suas definições, afim de possibilitar uma visão mais próxima desse processo.

Disputas corporativas à parte é necessário atentar para a outra razão, ao que parece mais relevante, porque remete ao âmago da questão: a extensão do conceito de cliente. Fala-se agora em cliente interno para tipificar o funcionário de uma empresa ou organização, introduz uma nova perspectiva na relação com o público interno.

É que o conceito de cliente traz subjacente a idéia de um relacionamento comercial, de compra e venda, que, necessariamente, não se aplica à convivência entre determinados públicos. Na sedução do cliente, muitas vezes se utilizam estratégias em que a transparência e a ética não são favorecidas, se já não é

saudável na relação entre uma empresa e os consumidores, menos ainda o é, quando se contemplam os empregados de uma organização. Talvez fosse mais apropriado pensar no funcionário como um parceiro, estimulando a sua participação e, mais ainda, delegando a ele parte importante no processo de tomada de decisões.

Num primeiro momento a difusão do conceito de Endomarketing desempenhou um papel importante, chamando a atenção para a importância do público interno, mas, como toda idéia ou teoria importada, acabou criando embaraços para uma cultura empresarial (a brasileira) que, felizmente, ainda se apóia em valores como a cordialidade, a solidariedade e o afeto (é verdade que outros traços desta cultura também agregam alguns problemas, particularmente para a gestão empresarial moderna). Ou seja, no fundo, o Endomarketing não "emplacou", pelo menos enquanto atrelado ao conceito importado, ainda que sobreviva em função das campanhas associadas ao incremento da qualidade e da produtividade, também inspiradas em teorias e estratégias geradas lá fora.

Na prática, tem sido utilizado, agora sim, como sinônimo mesmo de comunicação interna e, aí, perdeu todo o sentido original. Chegou a ser utilizado como uma forma de domesticação de funcionários para o atendimento ao cliente, o que, para muitas empresas, funciona como uma grande hipocrisia, na medida em que a direção jamais chegou a assumir uma conduta exemplarmente ética. Funcionários submissos, prestativos e risonhos acrescentam pouco se a intenção é apenas estimular as vendas. A responsabilidade social não pode se resumir a estas ações: a empresa precisa efetivamente se comprometer.

2.1 DEFINIÇÕES

Endomarketing é definido por Brum (1998) como a qualidade é alcançada através do resultado de pessoas felizes fazendo seu trabalho.

Segundo Brum (1998):

Vivemos o fim da revolução e a era da reinvenção, da mudança pacífica. Isso significa que somente num clima favorável é possível gerar novas idéias, fomentando novas descobertas, estruturas e dimensões sociais. Os cenários de mudança são muitos e, por entender que o que quebra uma empresa não é propriamente a mudança, mas a incapacidade das pessoas em se adequar a ela, muitos empresários estão preocupados em estabelecer um clima organizacional favorável, em que os funcionários os ajudem a fazer o que precisa ser feito para se adaptar e sobreviver.

Assim, para termos uma equipe satisfeita e com atuação mais participativa, faz-se necessária algumas ações por parte da organização para que estes objetivos sejam atingidos.

O emprego do Endomarketing, como uma ferramenta que pode ser utilizada para alcançar os objetivos da organização, é uma estratégia adequada. Portanto, o principal objetivo do Endomarketing é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados (BRUM, 1998).

O Endomarketing é o marketing dentro da empresa, um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado. Objetiva facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações. Sua função é integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria da qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

O problema propriamente dito neste trabalho, consiste em informar algo muito simples e ao mesmo tempo precioso aos gerentes e diretores. Para alcançar o comprometimento de todos os colaboradores é necessário disseminar os valores e objetivos da empresa entre seus colaboradores; levá-los a assumir compromisso com estes valores e incentivá-los, delegando tarefas e transformando gerentes em líderes. Como resultado há um clima de confiança, de aumento de produtividade e de qualidade máxima em sua área de atuação.

Endomarketing é uma das mais novas áreas da ciência da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, ao normalmente utilizado no meio externo das empresas, para uso no ambiente interno das

corporações. A proposta é: antes de vender um produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus funcionários a comprá-lo. O Endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente (cliente externo), o produto e o funcionário (ou cliente interno). E, vender um produto para um funcionário passa a ser tão importante quanto para o cliente, significa torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho.

Em se tratando do termo Endomarketing, a maioria das definições passa por um mesmo lugar: buscar, cultivar e incrementar o compromisso do cliente interno com a empresa. Algumas empresas, no entanto, podem não saber ao certo, mas, estão diariamente redobrando seus esforços numa constante aplicação do conceito de Endomarketing. Muito embora existam inúmeras teorias que objetivam a otimização máxima de vendas nas empresas, afirma-se aqui e de maneira simplista até, que o Endomarketing apresenta a realidade atual na qual as empresas devem se apoiar, ou seja, para satisfazer e fidelizar a base de clientes, garantir maior lucratividade, é inicialmente indispensável ter clientes internos estimulados e motivados a fazer a diferença.

O Endomarketing é uma resposta adequada a uma situação internacional de mercado que conhecemos bem: a globalização. Hoje o objetivo das organizações é criar e levar até o consumidor um produto de serviço cuja qualidade responda às suas necessidades, desejos e expectativas. Há duas maneiras de obter vantagem competitiva, uma é fazendo melhor do que os outros a outra é fazendo algo diferenciado dos outros, é nesta última que se vê claramente a teoria na prática, onde a estratégia para se obter um produto diferenciado reside na capacidade de adequar o produto à percepção do cliente.

No Brasil, quando surgiu o Endomarketing, este era utilizado por empresas do segmento industrial, na ânsia de serem mais competentes que os sindicatos na comunicação com os funcionários. Aos poucos a relação capital trabalho foi evoluindo e o Endomarketing pôde sair de dentro da fábrica para tornar-se mais uma arma na luta pela conquista e conservação do cliente, uma vez que o perfeito atendimento passou a ser entendido como uma atitude positiva oriunda de um funcionário igualmente positivo (BRUM, 2000).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Antes de entrar em maiores detalhes técnicos a respeito, aborda-se no presente trabalho um resumo das obras dos principais autores brasileiros sobre o assunto em questão, de maneira que ao decorrer deste, quando o tema for tratado, já terá sido oportunamente fundamentado. Logicamente que os estudos realizados para esta apresentação, se baseiam em outros autores renomados, e os mesmos serão citados em algum momento, porém, julga-se a importância de destacar as obras dos autores brasileiros a, seguir comentadas.

3.1 O ENDOMARKETING NA PERSPECTIVA DE CERQUEIRA

Cerqueira (1994) inicia sua abordagem de Endomarketing fazendo um pequeno apanhado histórico acerca da evolução dos meios tecnológicos de informação e transporte, afirmando que estas mudanças atingem o nível de percepção das pessoas e que, por consequência, alteram o comportamento individual e coletivo do homem no trabalho, induzindo-o a crer que não é mais “um fator qualquer da produção, mas sim o fator principal do processo produtivo” (CERQUEIRA, 1994, p 2).

Afirma que entre os valores sociais vigentes, o valor maior é a liberdade, e que o desrespeito a este valor ocasionou as principais mudanças verificadas no quadro político e econômico deste século, acrescentando que o avanço da conscientização do homem e sua busca de valorização como indivíduo são irreversíveis, assim como é irreversível a necessidade de as empresas adaptarem seus sistemas de gestão a esta nova realidade, sob pena de sofrerem consequências em curto, médio e longo prazos no seu processo organizacional.

Na seqüência introdutória, o autor estabelece um paralelo entre “Norte Cultural” e “Norte Tecnológico”, assegurando que a divergência entre eles é responsável pelas deformações provocadas nas empresas, pois as pessoas são capazes de levar o desenvolvimento da tecnologia para onde lhes parecer mais

vantajoso. Sugere, também, o aproveitamento dos recursos humanos e tecnologias existentes para o estabelecimento de um *“norte cultural sinérgico, que deverá ser elaborado e explicitado a todos os funcionários; norte cultural que, ao ser seguido, levará ao desenvolvimento organizacional.”* (CERQUEIRA, 1994, p 7).

Ao direcionar sua obra para os aspectos comportamentais, Cerqueira, no capítulo 3, afirma haver duas maneiras de as pessoas responderem aos estímulos que recebem.

A primeira, considerada reativa negativa, caracteriza-se quando a pessoa concorda externamente com o estímulo emitido pela outra. Portanto, sua adesão à ordem recebida é apenas superficial, ocorrendo por um processo natural de defesa, por conveniência, medo, etc. Para criar uma caracterização deste estado psicológico, decidiu chamá-lo de relação de envolvimento.

Na segunda forma de relacionamento, considerada reativa positiva, a pessoa que concorda internamente com as ordens recebidas, gerando uma predisposição psicológica de fazer bem feito suas tarefas, ocorrendo por um processo voluntário de adesão. Este estado, o autor denominou relação de comprometimento.

Há ainda, segundo Cerqueira, um estágio intermediário entre as formas de relacionamento descritas acima, caracterizadas pelas pessoas, que variam entre uma e outra situação, designadas oscilantes.

Descritas as formas de relacionamento, o autor passa a discorrer sobre condutas, valores culturais e projetos capazes de estabelecer a sinergia do comprometimento como o norte cultural que definirá o direcionamento de todas as pessoas dentro da empresa. Chega a admitir, entretanto, que haverá dificuldades em obter o comprometimento de todas as pessoas durante todo o tempo, mas estabelece como desejável “o máximo de pessoas o maior tempo possível comprometidas, poucas pessoas oscilantes no comprometimento e o mínimo envolvidas.” (CERQUEIRA, 1994, p 15).

Segundo ele, as pessoas que não se transformam culturalmente e permanecem envolvidas, por destoarem do resto do grupo, cedo ou tarde, ou mudam de atitude ou mudam de empresa, pressionadas pela filosofia do comprometimento que será amplamente difundida nas empresas que adotarem este

valor como norte cultural, ressaltando que esta irradiação será obtida com muito trabalho, de forma lenta e gradual.

3.1.1 Valores Culturais

Valor cultural, para Cerqueira (1994, p 17), “é tudo aquilo que nos incentiva à prática de uma atitude preestabelecida, tendo como base algo que reconhecemos como válido e bom para nós” e o que é válido e bom para nós ocidentais, segundo ele, está intimamente ligado ao interesse individual, pois o ego é o fator prevalecente na determinação do comprometimento. Seguindo esta linha, o autor aponta três valores básicos, imprescindíveis ao desenvolvimento das relações de comprometimento nas empresas, na seqüência que segue:

- a) Auto-Estima – significa gostar de si próprio. É um estado caracterizado por uma força interior que leva as pessoas a um maior e melhor estado de motivação para o comprometimento. Este valor preconiza que todos têm o direito de interagir, dando ordens, pedindo ou consultando, mas que devem lembrar-se, por sua vez, que o outro não deve ter sua auto-estima afetada negativamente;
- b) Empatia – é colocar-se psicologicamente e em sentimento no lugar do outro, sentindo suas necessidades. Isto facilita a aceitação e a adesão interna das outras pessoas. Este valor apregoa que todos estão livres para interagir, mas que devem observar sempre que estão tratando com pessoas e
- c) Afetividade nas Relações Interpessoais – constitui-se em ser razoável nos pedidos e determinações. Este valor, além de grande facilitador da empatia, propala a natureza igualitária das pessoas, independentemente do nível hierárquico em que se situam, não devendo haver relações de prepotência ou discriminação, de ninguém para ninguém. O autor alerta, entretanto, que se deve ter cuidado com as atitudes de hipocrisia.

Prosseguindo, Cerqueira (1994) aponta a existência de outros valores, chamados decorrentes, pois são caracterizações de um dos três valores básicos apresentados:

- ✓ Transparência – tem na verdade a sua instância maior. Considerado como uma manifestação da empatia, este valor decorrente contribui para a eliminação gradativa da mentira, da omissão e da hipocrisia, consistindo em um primeiro obstáculo aos boatos;
- ✓ Alavancagem de Soluções – significa acabar com o estado de omissão existente nas empresas, ao considerar que “todos os problemas são problemas de todos”. Este valor, que não deve ser interpretado como ingerência, gera ações multidirecionais;
- ✓ Espírito Desarmado – é evitar a predisposição existente nas pessoas de atacar e de agredir. Este valor, decorrente do valor básico: empatia, apregoa que as pessoas têm o direito de interagir, formal ou informalmente, mas não o de agredir;
- ✓ Os Espaços Vazios Devem Ser Preenchidos em Toda a Empresa – significa a abertura de um canal de comunicação como facilitador da interação afetiva. Os chefes estáticos abrem espaços para a ação do poder informal, reduzindo a sua influência pessoal;
- ✓ Busque em Primeiro Lugar o Positivo, Depois o Negativo - em todas as relações de trabalho é necessário identificar primeiramente as coisas positivas, manifestando satisfação com isto; para o negativo, orientação e educação para o aprimoramento;
- ✓ A Valorização do Esforço, da Iniciativa e da Criatividade É a Base da Obtenção de Resultados - agir sem reconhecer estas qualidades em seus subordinados é afetar negativamente suas auto-estimas, gerando atitudes futuras de simples envolvimento;
- ✓ Concessão x Conquista – este valor decorrente deve ser amplamente explicitado, gerando o entendimento de que nas empresas nada se ganha, tudo se conquista, evitando-se o paternalismo;

- ✓ É Proibido Prometer – a promessa é um tipo de interação enganosa, ou de envolvimento do superior. Este deve substituí-la pela alavancagem.

Definidos os valores culturais necessários à implantação do comprometimento, Cerqueira (1994) indica três grandes inimigos invisíveis que ameaçam as empresas. Como primeira ameaça, aponta a indefinição do norte cultural e sua base de valores, pois não propiciam o desenvolvimento da prevalência do comprometimento; em seguida, a falta de gestão preventiva das chefias, muito voltadas à gestão corretiva ou com ênfase no controle burocrático e, por último, a dificuldades que as chefias intermediárias têm em levar para cima problemas dos subordinados que lhes chegam como alavancagem.

No capítulo 7, o autor reconhece que “não adianta investir somente na cultura, em novos valores ou nas cabeças das pessoas” (CERQUEIRA, 1994). É necessário criar.

3.1.2 Projeto de Endomarketing

Cerqueira (1994, p 51), ao apresentar suas propostas de projetos, inicia o capítulo 8 com a definição de Endomarketing:

“São projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando:

- ✓ A prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- ✓ A manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- ✓ A obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos;
- ✓ Estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;
- ✓ A melhoria do relacionamento interpessoal;
- ✓ Estabelecimento da administração participativa;
- ✓ A implantação de ações gerenciais preventivas.”

Definir que qualquer projeto de Endomarketing cria um forte componente de comunicação integrada, estabelece suas subdivisões em:

- ✓ Projetos de Difusão Cultural, que determinam a prática inicial dos valores essenciais escolhidos pela empresa, para nortear as atitudes das pessoas para o comprometimento, e que também estabelecem um clima adequado nas relações interpessoais. São considerados obrigatórios no início do processo de implantação do Endomarketing;
- ✓ Projetos de Desenvolvimento Cultural, que ajudam a consolidar a base cultural estabelecida, acelerando a sinergia do comprometimento, pela valorização e reconhecimento do ser humano;
- ✓ Projetos de Segurança Cultural, que garantem que a base cultural estabelecida será desenvolvida. Estes projetos auxiliam na identificação das chefias que estão apenas envolvidas e não comprometidas com o desenvolvimento cultural;
- ✓ Projetos Suplementares de Recursos Humanos, geralmente ligados à área de recursos humanos, não são classificados como essenciais e que, por isto, podem ser implantados em qualquer época;
- ✓ Projetos Avançados, que combinam a motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos, com recompensas em dinheiro, em função dos resultados obtidos. Já, quanto à implantação, o autor estabelece assim a sua classificação:
- ✓ Projetos Sistêmicos, implantados em toda a empresa para servir de base para outros projetos ou como fator de valorização e reconhecimento do ser humano;
- ✓ Projetos de Irradiação Cultural, implantados em áreas voluntárias e que contaminam outras áreas, gerando expansão.

Ainda em relação à gestão dos projetos, Cerqueira (1994) classifica-os como:

- a) Projetos de Cúpula, desenvolvidos e operacionalizados pelos diretores de empresas;
- b) Projetos de Linha Gerencial, integram e melhoram a comunicação dos níveis intermediários de chefias;
- c) Projetos de Base, desenvolvidos e operacionalizados pelos níveis inferiores de chefias, juntamente com seus funcionários.

Cerqueira (1994) aponta uma ordem estratégica de implantação dos projetos de Endomarketing, uma relação de dependência que deve ser seguida à risca, sob pena de a baixa maturidade das pessoas romper a credibilidade de todo o sistema. Assim, relaciona três dependências estratégicas que são o estabelecimento prévio de uma nova base de valores dentro da organização; os projetos de segurança cultural, que geram reflexão e crescimento de atitudes e, por fim, a criação de canais de comunicação alternativos, de baixo para cima, para evitar que as chefias de base não fiquem isoladas por possível represamento decisório superior.

Antes, porém, alerta para o fato de que “os projetos devem ser elaborados dentro de grupos de voluntários ou escolhidos em eleição” (CERQUEIRA, 1994, p.56), aprovados pela Diretoria e aceitos por consenso, para que possam ser implementados.

A ordem de apresentação das colocações feitas por Cerqueira, (1994) resumidamente em tópicos, contemplam:

- a) Subdivisões dos Projetos:
 - ✓ Básicos de Difusão Cultural;
 - ✓ De Desenvolvimento Cultural;
 - ✓ De Segurança Cultural;
 - ✓ Suplementares de RH;
 - ✓ Avançados.
- b) Quanto à Implantação dos Projetos:
 - ✓ Sistêmicos;
 - ✓ De Irradiação Cultural
- c) Quanto à Gestão dos Projetos:
 - ✓ De Cúpula;
 - ✓ De linha Gerencial;
 - ✓ De Base

Ao final de seu livro, Cerqueira (1994) aponta quatro pontos estratégicos do Sistema Global do Endomarketing, que envolvem supervisão, planejamento, regência e base restritiva.

A supervisão, como primeiro ponto estratégico, denominada “sem um sistema formal de acompanhamento, o Endomarketing não dará certo” (CERQUEIRA, 1994), é sugerida pela adoção de “padrinhos”, que devem se responsabilizar pela avaliação periódica dos resultados, gerando orientações através de reuniões, palestras e outras formas de avaliação. Acima dos padrinhos, deve existir um coordenador geral do Endomarketing, que deverá deixar as suas funções habituais, para cuidar exclusivamente da estratégia e desenvolvimento de todo o processo.

O ponto estratégico seguinte, chamado “A pressa é inimiga da perfeição e nada deve ser improvisado” (CERQUEIRA, 1994), significa que não há um prazo definido para a assimilação do projeto, mas que é necessário fazer o planejamento das etapas a serem desenvolvidas.

O terceiro ponto estratégico, intitulado “a orquestra não consegue produzir boa música sem seu maestro regendo” (CERQUEIRA, 1994), que condiciona o sucesso do projeto ao comprometimento integral do número um da empresa, caso contrário, sua omissão poderá originar desânimo e descrédito para a implantação de qualquer outro programa.

Por fim, o quarto ponto estratégico, denominado “não existe cultura avançada sem base restritiva definida” (CERQUEIRA, 1994), sugere o controle autocrático como forma de garantir o cumprimento dos princípios e normas que regem a cultura tecnológica. Cerqueira (1994) entende autocracia como o exercício da imposição com justiça na relação.

3.2 ENDOMARKETING NA PERSPECTIVA DE BRUM

A abordagem de Endomarketing de Brum (1998) se inicia com a definição de domínios do Marketing e de programas de Qualidade nas empresas. Para ela, há algum tempo, o domínio a partir do portão da fábrica pertencia ao Marketing, enquanto a qualidade estava restrita às especificações dos projetos. Hoje, ambas

estão presentes em todas as etapas do processo produtivo, indo além do produto e chegando ao responsável pela sua concepção: o homem.

Ressalta que os programas de qualidade exigem a execução de trabalhos em grupo e que esta é “a forma mais eficaz de envolvimento das pessoas nos processos de mudanças” (Brum, 1998, p 13), e que o sucesso desses trabalhos está condicionado a uma cultura favorável, um sentimento a ser induzido através de um trabalho de comunicação. Ainda que as empresas há muito se ocupem com a comunicação empresa-funcionários, somente agora a comunicação vem sendo utilizada para o estabelecimento de um melhor clima organizacional.

Assim como se observa mudanças radicais nas formas de administrar as empresas, a forma de pensar e agir das pessoas também está modificada, pois “o homem ocupa o lugar de destaque como elemento principal de todo e qualquer processo de modernização empresarial” (Brum, 1998, p 19), levando os empresários a descobrirem que a qualidade é decorrência da satisfação e motivação daqueles que fazem o dia-a-dia das empresas.

Brum (1998) afirma que a desmotivação para o trabalho é comum nas pessoas, mas quando recorrente, é necessário um exame detalhado de suas causas, que podem estar ligadas a:

- ✓ Salário inadequado;
- ✓ Falta de informação sobre a empresa e seus processos;
- ✓ Desconhecimento quanto à própria performance no trabalho;
- ✓ Desapontamento pela perda de uma promoção;
- ✓ Inexistência de condições necessárias para a execução de determinada tarefa;
- ✓ Acúmulo de tarefas, ou ainda,
- ✓ Aumento do número de tarefas.

Já com relação à dificuldade de se obter eficiência, produtividade e competitividade com a introdução de novos conceitos administrativos, a resposta pode estar ligada à resistência dos recursos humanos às modernas técnicas e estratégias empresariais, pois muitas vezes não acreditam no que está sendo

implantado. Para isto, a autora sugere que o público interno deva ser trabalhado para oferecer o melhor ao público externo. Assim, os empresários devem criar ambientes de trabalho saudáveis e transformar os funcionários em aliados, por intermédio da liberdade de informação e incentivo à criatividade.

Transpostas as justificativas introdutórias, Brum (1998) define Endomarketing como “um conjunto de ações de Marketing para o público interno. São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para ‘vender’ sua imagem aos funcionários e seus familiares”. Vai além, ao afirmar que “Comunicação Interna, Marketing Interno ou Endomarketing podem ser definidos como um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”.

3.2.1 O Público Interno

O processo de mudanças, comum nas organizações, exige a comunicação com os funcionários, através de instrumentos e ações integradas em um programa de Comunicação Interna, com o propósito de mantê-los informados acerca de seus verdadeiros objetivos. Assim é possível tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa, o que significa trabalhar com a verdade e a transparência em todas as ações empreendidas. Em outras palavras, fazê-lo crer realmente nos benefícios da mudança.

Brum (1998, p 26) afirma que “um programa de Comunicação Interna bem feito é capaz de encorajar idéias, diálogos, parceria e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho”, e acrescenta que a Comunicação Interna é capaz de estabelecer relacionamentos integrados entre os trabalhadores, utilizando programas participativos capazes de gerar o comprometimento do público interno.

A autora divide o público interno em dois grupos: as chefias intermediárias, subdivididas em diretores de área, gerentes, chefes de setor e supervisores, e os funcionários comuns, que não possuem cargos de chefia, estes divididos em pessoal de apoio e pessoal de linha de frente.

Esclarece que a diferença entre pessoal de apoio e de linha de frente é que este atende o público externo, e tem como responsabilidade repassar ao consumidor a imagem da empresa, mas que ambos devem receber o mesmo nível de informação, pois trabalham com vistas a um cliente.

Além de partilhar responsabilidades, a empresa do tipo “integradora” deve apresentar precisamente a todos os funcionários sua missão, o que gera no profissional o orgulho das atividades da empresa e tornando-o, espontaneamente, participativo. “Mostrar problemas e confessar dúvidas pode fazer com que funcionários entendam cenários de crise e ajam com dedicação e esforço para enfrentá-los” (BRUM, 1998, p 35).

Outra forma de incentivo, destacada pela autora, é o estabelecimento de um sistema de remuneração que permita a iniciativa e o desenvolvimento pessoal das pessoas, acrescentando que em muitas empresas é estabelecido um método de remuneração variável, condicionado a um melhor desempenho do funcionário em suas atividades. Ressalta, porém, a importância de mantê-lo informado acerca da política salarial adotada pela empresa, de forma a possibilitar a avaliação da compatibilidade entre a sua remuneração e a atividade desempenhada.

Outro tema, explorado na seqüência por Brum (1998), é a demissão de funcionários. Ao considerar a questão como bastante delicada, a autora defende que as empresas devem esforçar-se para buscar, a todo custo, a integração daqueles funcionários reagentes ao novo cenário administrativo que se pretende adotar, convencendo-os dos benefícios das mudanças.

Na impossibilidade de manter o funcionário, ou de necessitar efetuar a demissão de mais de uma pessoa ao mesmo tempo, a autora recomenda algumas ações que evitem o sentimento de instabilidade e de medo naqueles que permanecem em seus cargos, como a adoção de um plano de recolocação das pessoas no mercado de trabalho, ou o incentivo à abertura de seus próprios negócios com a indenização recebida.

Ainda, acerca da adaptação das pessoas à adoção de um programa de Marketing Interno, a autora salienta a implementação de programas de treinamento, sobretudo aqueles que abordam o fator “mudança” nas organizações e o novo ambiente de negócios, sem discriminação a qualquer funcionário, pois “uma força de

trabalho educada e treinada é decisiva para que um programa de Comunicação Interna traga bons resultados a uma empresa” (BRUM, 1998, p 40).

Ao considerar como experiência extremamente benéfica o treinamento para todos, Brum (1998) aconselha que os ensinamentos adquiridos pelos presidentes e diretores das empresas sejam difundidos entre os funcionários comuns, através de programas específicos para este fim.

Conclui o capítulo com recomendações de natureza ética, evidenciando que a empresa não pode esperar a boa conduta de seus empregados se não adota uma postura semelhante, ainda que isto represente custos, como a entrega de produtos sem defeitos, obediência aos prazos de entrega e preços corretos.

3.2.2 A Comunicação Interna

Brum (1998) afirma que a informação, produto da Comunicação Interna, origina-se no topo da pirâmide organizacional e é disseminada aos demais níveis sob a responsabilidade de quem cria e detém o produto da comunicação, ou seja, a direção da empresa. Esta deve selecionar as informações e escolher os instrumentos de distribuição.

Na seqüência, ao observar o comportamento das pessoas que dirigem as empresas, a autora contesta a comum afirmação de que o discurso deve ser igual à prática, e aponta esta característica com a de pessoas

“que permanecem paradas no tempo e no espaço, pois o processo de mudança obriga a haver diferenciação, em função de que um vai na frente do outro – ou primeiro ocorre o discurso, ou primeiro a prática” (BRUM, 1998, p 48)

Ressalta, ainda, que nas empresas onde o discurso e a prática têm certo distanciamento, a disseminação de informações é capaz de manter os funcionários seguros e capazes de estabelecer relações flexíveis e duradouras, e credita algumas

qualidades de pessoas que ocupam cargos de direção, o alto grau de abertura e encorajamento à iniciativa individual direcionada aos objetivos da empresa.

Ao apontar a diferença entre gerenciamento e liderança, a autora estabelece que o gerente realiza tarefas e assume responsabilidades, enquanto o líder influencia as pessoas e transforma visões em ações. Traçando um paralelo entre liderança e comunicação, afirma que um programa de Comunicação Interna é um conjunto de instrumentos e de ações empreendidos pelas empresas para influenciar positivamente seus funcionários.

Destaca como fatores importantes para a divulgação de metas pela direção da empresa, a informação bem trabalhada e a não subestimação das chefias intermediárias, estas consideradas as mais difíceis de serem trabalhadas, porque são a ligação entre a direção e os funcionários comuns.

Faz, então, a recomendação de que “é preciso que as chefias intermediárias comprem as idéias e as vendam como suas” (BRUM, 1998, p 52).

Em um programa de Comunicação Interna é preciso destacar o apoio que as chefias devem dar a seus funcionários, esperando como retorno a iniciativa, criatividade, capacidade de negociação, trabalho em equipe, visão de conjunto e comprometimento com as pessoas, pois, segundo Brum, quando cada funcionário percebe que a sua chefia é parte integrante do processo, irá sentir-se a vontade para contribuir e dividir com o grupo o seu entusiasmo.

3.2.3 A Pesquisa de Clima

O conjunto de ações, atitudes e comportamentos das pessoas em uma empresa representa a sua realidade, muito mais que aquela expressa em seu organograma. Um levantamento periódico deste conjunto pode revelar surpresas e servir como base para um programa de Comunicação Interna.

O primeiro passo nesse sentido, segundo Brum (1998), é a realização de uma pesquisa de clima, capaz de identificar problemas encalacrados na cultura da empresa ao longo dos anos. “Estudar o clima de uma empresa significa estudar o

nível de motivação de seus funcionários e saber o que 'pensa' a grande massa" (BRUM, 1998, p 56), reforça a autora, lembrando que o clima organizacional é resultado do estilo de administrar e que a sua pesquisa deve anteceder qualquer ação de Comunicação Interna.

A pesquisa de clima pode ser levada a efeito sob diversas formas, desde questionários complexos a simples jogos. Pode-se encaminhar envelopes para respostas individualizadas ou realizar entrevistas pessoais com os funcionários, variando os instrumentos de acordo com o nível cultural dos funcionários. A autora alerta, entretanto, que nas empresas onde jamais se realizou levantamento semelhante, as respostas podem não ser espontâneas, sendo essencial aplicar, por vezes, até três questionários para se obter respostas que realmente se necessita.

Pesquisa de clima é a identificação da percepção coletiva, o que torna pouco relevante o estudo das percepções individuais; no que concerne ao clima, a percepção é mais importante do que a própria realidade, sublinha Brum.

Toda pesquisa de clima gera, nos funcionários, expectativas de melhoria, portanto, se esta se realiza para anteceder um programa de Comunicação Interna, seus resultados devem ser divulgados no menor espaço de tempo possível.

Um programa de Comunicação Interna deve ser coerente com a cultura da empresa, e Brum (1998, p 65) define cultura como "o conjunto complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costumes e várias outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade".

Assim, adverte que as empresas devem tomar cuidado com os instrumentos que utilizam para a transmissão de idéias, pois além do compromisso com as mudanças implantadas, há o compromisso com a cultura de quem os cria.

Ainda será tratado neste trabalho, outros aspectos relativos ao clima organizacional, inclusive com um modelo de pesquisa de clima.

3.2.4 O Programa de Comunicação Interna

Antes de iniciar um programa de Comunicação Interna, a empresa deve ter com clareza os objetivos a que se propõe. Brum (1998) aponta as seguintes metas:

- ✓ Aumentar a produtividade;
- ✓ Melhorar a qualidade do produto;
- ✓ Aproximar a empresa da comunidade;
- ✓ Conquistar a credibilidade dos funcionários;
- ✓ Melhorar o atendimento do público;
- ✓ Trabalhar com funcionários felizes e
- ✓ Aumentar os lucros da empresa.

Para atingir suas metas, a empresa deve empregar os diversos meios de comunicação disponíveis e procurar transmitir com clareza suas propostas, criando um ambiente propício à aceitação e ao exercício das responsabilidades com confiança e habilidade. Deve, também esclarecer que as metas são da empresa e de seus funcionários, e não da pessoa do diretor.

A Comunicação Interna não se limita à comunicação com os funcionários, além destes, existem os fornecedores, distribuidores, sindicatos, empresas coligadas e outros públicos considerados não externos, cada qual com seus instrumentos específicos.

Para a comunicação com os funcionários, a autora sugere a parceria da área de Comunicação Social com a de Recursos Humanos, pois este setor é capaz de fornecer subsídios necessários à implantação dos projetos, uma vez que possui a maior parte das informações sobre o indivíduo. Outros parceiros indicados são a associação de funcionários e a comissão de fábrica. Ressalta, porém, que os instrumentos de comunicação podem ser criados pela área específica, mas que as decisões devem ser tomadas em conjunto com os parceiros escolhidos.

Em suas considerações finais, a autora ressalta a impossibilidade de controlar o uso que os funcionários darão às idéias transmitidas, mas que é possível

minimizar esse efeito com uma maior e melhor comunicação com o público interno. Destaca, também, que

“com um alto nível de motivação e um clima favorável ao crescimento pessoal e profissional de cada um, a empresa pode ter o funcionário como um ‘agente de marketing’. E esse Marketing será intuitivo” (BRUM, 1998, p 132).

3.3 O ENDOMARKETING NA PERSPECTIVA DE BEKIN

Antes mesmo de iniciar o capítulo primeiro de seu livro, Bekin (1995, p XVII) apresenta os fundamentos de Endomarketing, aqui reproduzidos:

Definição - Ações de Marketing para o público interno – FUNCIONÁRIOS – das empresas e organizações”.

Conceito - Um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de Marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado.

Objetivo - Facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.

Função - Integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos. [Bekin, 1995:XVII]”

Estruturada em forma de entrevista, sua obra aborda os aspectos conceituais e práticos do Endomarketing, como uma resposta à atual situação de mercado globalizado, enfocando a nova estrutura organizacional ligada à cultura de serviço, estimulada pela implantação do Endomarketing.

O autor defende, dentro das empresas, a promoção de valores destinados a servir o cliente, transferindo esta noção ao tratamento dos funcionários e estimulando, por conseguinte, o trabalho em equipe, a cooperação e a integração dos diversos setores, com a utilização de grande parte do instrumental fornecido pelo Marketing.

Recorda haver utilizado a expressão Endomarketing pela primeira vez no ano de 1975, ao tentar solucionar problemas específicos enfrentados na multinacional em que estava empregado àquela época, baseando-se em um artigo de Theodore Levitt, que afirmava ser imprescindível propagar a idéia de satisfação de clientes em

todos os cantos da organização, com o propósito de motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela.

O mercado orientado para o cliente marca uma nova realidade, onde “o recurso essencial para a criação de riqueza é a informação, o conhecimento. E quem detêm o conhecimento e a informação são as pessoas” (BEKIN, 1998, p 6). Com base nesta afirmação, Bekin (1998) defende a idéia de que a eficiência está na valorização das pessoas, na descentralização do poder e das informações e na coesão interna. Neste sentido, o marketing deve ser um valor presente em todas as atividades da empresa, situação esta instigada pelo Endomarketing.

Bekin (1998) cita alguns teóricos do Marketing e Qualidade, como Robert Waterman e Edward Deming, para justificar as ações que enfatizam o fator humano nas organizações, como a redefinição do papel do gerente de nível médio e o comprometimento dos funcionários dos diferentes níveis hierárquicos com os objetivos da empresa, ações estas capazes de conduzir à liderança e à vantagem competitiva. Reforça seu ponto de vista ao reiterar a criação de estruturas operacionais flexíveis e descentralizadas, com a valorização da mão-de-obra, treinada e motivada. Este aspecto, em particular, quando relegado, foi responsável pelo fracasso de diversas experiências de implantação de programas de Qualidade no Brasil.

Ao examinar a relação entre Marketing e Endomarketing, o autor reforça a importância de se estender a todos os setores da organização, e não apenas ao departamento de Marketing, a preocupação em atender os desejos e expectativas do cliente, evitando com isto os conflitos e desperdícios de recursos, e criando um clima favorável de integração e cooperação interna, pois para que a empresa funcione satisfatoriamente “o Marketing deve, por assim dizer, irrigar todos os setores da empresa, desde a área de desenvolvimento do produto até o pessoal da linha de frente” (BEKIN 1998, p 22).

Considera essa concepção uma “evolução sofisticada do marketing” e que a “velha noção de marketing como uma mera atividade de propaganda” (Bekin, 1998, p 22) está completamente superada, deparando-se com uma redefinição que amplia sua prática, como um valor que percorre toda a empresa.

Bekin (1998) afirma que a direção das empresas deve estar disposta a desconcentrar decisões, acabar com a rígida e mal estruturada divisão de tarefas e com a comunicação ineficiente, pois todo funcionário, sobretudo os da linha de frente, deve estar apto a apresentar soluções adequadas e satisfazer os clientes, em qualquer circunstância. "A orientação para o cliente exige uma empresa bem estruturada, baseada na informação e na iniciativa" (BEKIN, 1998, p 29), resume.

3.3.1 Fundamentos do Endomarketing

Conforme mencionado anteriormente, para Bekin (1998), o conceito de Endomarketing relaciona os públicos interno e externo à organização, consistindo

"em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. Esta noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa".

O autor indica os fundamentos do Endomarketing, destacando-se:

- a) Definição - realização de ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a atender o cliente.
- b) Objetivo - fazer com que os diversos departamentos e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa, fazendo surgir um processo de coesão e comunicação no ambiente interno, resultando em atração e retenção de clientes internos e externos.
- c) Função - integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional para propiciar uma melhor qualidade dos produtos e serviços.
- d) Importância estratégica - realizar a avaliação do ambiente interno da organização (moral, satisfação de necessidades e conflito entre a cultura

organizacional e os objetivos estratégicos), de modo a permitir o sucesso da estratégia da empresa voltada para o ambiente externo.

- e) Premissas básicas - conquista e retenção de clientes por meio de serviços excelentes; valorização dos empregados como pessoas, tratando-os como clientes da empresa; geração do comprometimento desses empregados com os objetivos da empresa.
- f) Natureza do processo - o Endomarketing é holístico, à medida que busca promover a integração de todas as unidades organizacionais, por meio da comunicação, da cooperação e do compartilhamento de responsabilidades.
- g) Condições de implementação - o Endomarketing deve ser visto como parte integrante da estratégia global da organização; o processo de Endomarketing requer conhecimento, informação, compromisso e apoio da alta administração; o processo de Endomarketing deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional; em muitos casos, o processo de Endomarketing requer mudanças na cultura organizacional, tornando-a mais flexível e capaz de disseminar conhecimento, gerar responsabilidades e delegar poder de decisão aos empregados.
- h) Alvos - por etapas, o Endomarketing deverá atingir: alta administração, administração média, gerentes e supervisores, funcionários em contato com clientes, pessoal de apoio às atividades da organização e a organização como um todo.

3.3.2 Avaliação Interna

O Endomarketing sempre existiu, mesmo que de forma intuitiva, naquelas empresas com espírito de liderança integradora. O autor faz esta afirmação ao constatar que algumas empresas de grande eficiência adotavam condutas compatíveis com o conceito, objetivo e função do Endomarketing, mesmo sem o seu conhecimento.

Bekin (1998, p 35) estabelece como objetivo do Endomarketing “fazer com que os funcionários ‘comprem’ a empresa”, fornecendo-lhes a consciência do objetivo estratégico desta. Assim, a relação da empresa com o mercado se estabelece como um serviço feito por clientes internos para clientes externos.

Nesta relação cliente interno e cliente externo, o autor sustenta que muitas empresas acionam planos de avaliação do cenário ambiental externo, sem considerar a avaliação do ambiente interno, ao conferir a ambas o mesmo grau de importância, pois é preciso conquistar o mercado interno para então lançar-se ao mercado externo.

A avaliação interna, segundo Bekin (1998), consiste em saber como anda o moral do pessoal da organização, saber quais as necessidades não satisfeitas e em que medida a cultura da organização entra em conflito com os objetivos estratégicos da empresa. Se há pontos de vista e interesses divergentes, estes conflitos devem, ser identificados e administrados para que a cooperação prevaleça. “A harmonia é sempre o resultado da capacidade de administrar bem os interesses divergentes e, às vezes, até conflitantes” (BEKIN, 1998, p 36).

Consideram-se três premissas, a partir das quais deve ser criado o processo de Endomarketing:

- 1) O cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente;
- 2) Funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
- 3) Funcionários devem estar envolvidos e comprometidos com os objetivos e decisões da empresa, ação que deve preceder o Marketing externo.

Assim, o autor constata que o enfoque principal é tratar o empregado como cliente. Considera, também, o Endomarketing como um processo holístico, onde por meio da interação constante entre as várias áreas da empresa, o funcionário passa a ter uma vida profissional sadia, com reflexos no ambiente familiar e no social.

A etapa seguinte é verificar e examinar as condições para a implantação do Endomarketing, consideradas por Bekin (1998) de importância decisiva. Portanto, o Endomarketing:

- 1) Deve integrar a estratégia global da empresa;
- 2) Requer informação, conhecimento e apoio da alta direção;

3) Deve analisar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional.

Enfatiza que o Endomarketing apresenta como um de seus inimigos, a resistência que pode ser oferecida por alguns setores da empresa. Independentemente da resistência ocasionada por toda mudança, este fator é ampliado, neste caso em particular, porque o Endomarketing requer mudanças na cultura organizacional, tornando-a mais flexível, o que somente é possível com o apoio da alta direção.

O passo seguinte deve ser o envolvimento da administração média, gerentes e supervisores, com o objetivo de

“transformá-los em agentes de mudança, de uma nova atitude de comprometimento capaz de envolver os funcionários, dando-lhes a percepção de que todos são de algum modo ‘pessoas de marketing’” (BEKIN, 1998 p 42).

Não somente àqueles lotados nos setores de linha de frente, considerados pelo autor como clientes preferências do Endomarketing, mas também àqueles que não têm contato direto com o cliente.

3.3.3 A Implantação do Programa de Endomarketing

Na seqüência, o autor indica os pontos essenciais que integram um programa de implantação do Endomarketing:

- ✓ Treinamento sob a ótica da educação e desenvolvimento;
- ✓ Processos de seleção;
- ✓ Planos de carreira;
- ✓ Motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
- ✓ Sistema de informações e rede de comunicação interna;
- ✓ Segmentação de mercado de clientes internos;
- ✓ Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Apesar de muitos destes pontos serem noções ou procedimentos já existentes, Bekin (1998, p 54) defende que o Endomarketing introduz, em cada tópico já conhecido, uma nova perspectiva: “a da cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente, orientada por uma noção de excelência no serviço e valorização daqueles que prestam o serviço, os funcionários”

O treinamento deve ser adotado a partir das necessidades detectadas pela empresa e da expectativa de seus funcionários, não devendo se restringir ao nível operacional ou de conteúdos. Há sempre a possibilidade de reforçar o envolvimento do funcionário durante os treinamentos. A união destes dois aspectos resulta em maior coesão interna e estímulo para a competição eficiente no mercado.

O autor indica, como componente motivador nos treinamentos, a possibilidade de o funcionário expressar os seus pontos de vista acerca do treinamento realizado e da experiência acumulada na execução de suas tarefas, pois este é um momento decisivo para o envolvimento do funcionário, para valorizá-lo como pessoa e comprometê-lo com os objetivos da empresa.

Nesta direção, Bekin (1998, p 57) reforça que

“a visão do treinamento deve ser sempre estratégica no sentido de ser considerado e tratado como um investimento com retorno garantido em termos de qualidade, excelência e dedicação”

O aspecto subsequente se refere à seleção de funcionários, que deve ser realizada dentro de critérios específicos, compatíveis com o perfil desejado e estabelecido pela empresa. Esta atitude óbvia traz como vantagens à redução da rotatividade e problemas como a ineficiência. Para isto a empresa deve estabelecer o perfil desejado para cada posição e contar com profissionais competentes para a tarefa de seleção, assim como se preocupar com uma política de retenção dos bons profissionais. No processo de seleção existe a oportunidade de “vender” a empresa a um novo “cliente”.

Considerada uma troca de serviços entre a empresa e o empregado, a contratação pode estabelecer um relacionamento duradouro entre as partes.

Enquanto a empresa deve oferecer

“segurança, dinheiro, carreira, status e reconhecimento profissional, o empregado deve oferecer por sua vez as seguintes respostas à empresa: conhecimento, experiência, talento, dedicação, curiosidade, empenho” (BEKIN, 1998, p.61).

O item seguinte, tratado pelo autor, é o estabelecimento de planos de carreira, que constituem de forma objetiva a possibilidade de crescimento profissional. O primeiro aspecto a ser observado é a sua divulgação, transformando-os em estímulo permanente para os funcionários. Bekin (1998) alerta, entretanto, que os planos de carreira devem estar sempre abertos para mudanças e atualizações, de acordo com a avaliação interna da empresa.

Ao abordar a questão da motivação e valorização, Bekin (1998) enuncia os três pontos essenciais para atender as expectativas dos funcionários:

- 1) Reconhecimento pelo seu trabalho;
- 2) O reconhecimento como indivíduos;
- 3) Uma remuneração adequada. Assim, todo programa de motivação ou valorização deve aprofundar ao máximo estas três expectativas básicas.

A motivação é um processo global que visa comprometer o funcionário com os objetivos da empresa e integrá-lo à cultura organizacional existente.

Como um processo, a motivação tem uma seqüência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário é o que caracteriza precisamente o Endomarketing.

Bekin (1998) enumera dez critérios necessários à criação um processo de motivação:

- 1) Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com chamamento à parceria, cooperação e lealdade;
- 2) Valorização do indivíduo dentro de seu grupo;
- 3) Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
- 4) Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;

- 5) Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- 6) Criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
- 7) Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
- 8) Estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
- 9) Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida e
- 10) Remuneração adequada.

É possível verificar que os seis primeiros itens dão prioridade ao grupo e esta prioridade é intencional, uma vez que somente ele pode dar coesão interna à empresa. Já com relação à valorização do indivíduo, o autor afirma que esta deve resultar da função que exerce dentro do grupo.

Trabalho em equipe e liderança não se excluem. Liderança é uma função exercida dentro do grupo e, segundo Bekin, (1998) há dois tipos: a liderança autoritária, que se coloca acima do grupo e a liderança democrática, que trabalha com o grupo e para o grupo, esta coerente com os valores de cooperação enfatizados pelo Endomarketing.

Outro aspecto abordado se refere ao estímulo à iniciativa e criatividade do funcionário como fator indiscutível de aumento de produtividade. O incentivo a atitudes desta natureza é uma forma de prevenção; é o impulso à descoberta de soluções que se antecipam aos problemas. O clima organizacional favorável à iniciativa e criatividade impõem a delegação de poderes, que por sua vez "fortalece a autoconfiança do funcionário e se converte em fator decisivo para que ele desenvolva todo o seu potencial" (BEKIN, 1998, p 76). A delegação de poderes, entretanto, sofre muitas resistências, provenientes, em geral, de estruturas organizacionais rígidas ou de gerentes e supervisores muito apegados a seu poder, manifestadas pelo controle excessivo das informações e pela rígida obediência ao manual de regras.

Ainda dentro do item motivação, Bekin (1998, p 77) aborda a questão da remuneração como a concretização da valorização do funcionário, pois "o bom salário dá tranquilidade e dignidade ao funcionário, constituindo-se em aspecto fundamental para a sua motivação". Indica, também, a necessidade de a empresa

estabelecer programas permanentes de recompensa, com enfoque prioritário nos grupos.

Acerca de sistemas de informação e rede de comunicação interna, o autor ressalta a diferença entre informação e comunicação, ao esclarecer que enquanto a primeira é sempre unilateral, a outra é um processo que exige interlocutores. A maioria das empresas informa mas não se comunica e onde não há comunicação, predomina o boato.

Saber ouvir com atenção é valorizar o indivíduo e esta é a essência do Endomarketing, “que trata o funcionário como cliente e sabe que todo cliente é importante” (BEKIN, 1998, p 79).

Bekin (1998) caracteriza um sistema de informações como o conjunto de veículos escolhidos pela empresa para transmitir determinadas mensagens, mas ressalta que a informação não deve se esgotar em si, mas transformar-se em comunicação. Neste sentido, uma rede de comunicação deve fazer parte do cotidiano da empresa, assegurando o *feedback* pelo contato direto entre as partes e permitindo que os funcionários revelem as suas necessidades e expectativas.

A segmentação de mercado é uma técnica de Marketing aplicável, segundo o autor, aos clientes internos. Trata-se de agrupar segmentos homogêneos de funcionários, de acordo com as suas necessidades, expectativas e comportamento, com o objetivo de dirigir mensagens específicas.

O último item apontado por Bekin (1998) para a implantação de um programa de Endomarketing refere-se a “cenários”, que é uma técnica usada para teste de novos produtos, adaptada do Marketing. A proposta inclui os clientes internos entre as fontes de idéias para a melhoria e criação de novos produtos, através da participação. O cenário de novos produtos e serviços para os clientes internos é uma ótima oportunidade para envolvê-los e comprometê-los com os objetivos da organização.

Ao comentar as atividades peculiares a um programa de Endomarketing, o autor estabelece a importância e relação entre as atividades dando “ao programa de Endomarketing uma caráter sistêmico” (BEKIN, 1998, p 84).

3.3.4 A Avaliação do Endomarketing

Um instrumento muito empregado para a avaliação de um programa de Endomarketing é o Grupo Interno de Diagnóstico - GRID - que se efetiva a partir de reuniões entre departamentos ou entre funcionários de um mesmo departamento, para resolver e esclarecer eventuais problemas que possam surgir na prática do Endomarketing.

Outro instrumento apontado por Bekin (1998) é a técnica conhecida por espelho, que consiste em fazer um levantamento completo da empresa em um momento zero, ou exatamente no início da implantação do Endomarketing e gradativamente fazer avaliações em intervalos regulares – a cada mês, bimestre ou trimestre.

4 PREMISSAS BÁSICAS

É importante mencionar que muito embora algumas empresas desconheçam a teoria, já utilizam seus funcionários como interlocutores de suas metas, porque visionam a credibilidade da empresa através do que seus funcionários representam para eles.

Aqui estão três idéias, colocadas como premissas por entender que em geral o empreendedor encontrará em alguma delas a importância de seu cliente interno. Estas três premissas trazem como consequência um princípio: este processo de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário deve proceder ao marketing externo. Ou seja, é preciso conquistar primeiro o mercado dos clientes internos para em seguida, lançar-se ao mercado externo. São elas:

- a) Estamos num mercado orientado para o cliente: clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente;
- b) Funcionários têm expectativas e constituem o primeiro mercado para a organização: assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
- c) Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos: significa envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa;

Entende-se, portanto, que o Endomarketing atua diretamente na excelência do clima organizacional, refletindo no índice de satisfação interna e na melhoria do fluxo de comunicação entre os diversos níveis da organização e conectados nos objetivos de desenvolver uma cultura de valorização do cliente despertando no cliente interno o interesse por marketing.

4.1 ENDOMARKETING COMO SISTEMA

Assim como o marketing possui um chamado “mix” ou composto de marketing, também o Endomarketing conta com um composto de processos, atividades e instrumentos voltados à compreensão e satisfação das necessidades do público interno da organização, tendo como orientação o atingimento dos objetivos organizacionais.

Ver o Endomarketing como um sistema é a melhor forma de compreender de que maneira ele pode vir a ser utilizado para a compreensão do comportamento do público interno da organização - os seus empregados, funcionários ou colaboradores. Essa compreensão, passa pela análise da cultura organizacional vigente na organização. Uma vez conhecidos os valores que fazem parte dessa cultura e que orientam as decisões e o comportamento do público interno, é possível, a partir de um programa integrado e estruturado de Endomarketing, promover uma verdadeira mudança cultural, representada pela introdução de valores voltados à satisfação dos clientes e ao ótimo desempenho organizacional.

5 ENDOMARKETING E CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura é o acúmulo de experiências, de formas de pensar e de regras de interação com os outros e com o meio ambiente e a Cultura Organizacional corresponde a um caso particular de cultura. Nas organizações, os componentes culturais básicos incluem valores, papéis e normas.

O surgimento de uma cultura na organização está ligado ao fato de cada organização corresponder a um grupo de pessoas e cada grupo de pessoas desenvolver um estilo de vida. É claro que, dentro de uma mesma organização, existem diferentes subgrupos de pessoas, dando origem a diferentes “subculturas”, as quais, quando enfatizam interesses pessoais em detrimento dos objetivos organizacionais, podem constituir contraculturas.

Outra contribuição importante da cultura é a compreensão do processo de mudança organizacional, a qual depende das mudanças de imagens e valores requeridos por uma nova situação desejada e que devem ser desenvolvidos se o objetivo é realizar, com sucesso, essa mudança organizacional/cultural.

A implementação de um programa de Endomarketing está intimamente ligada à compreensão dos valores presentes na cultura da organização. Somente a partir do entendimento dos valores partilhados por todos os membros de uma organização é possível compreender a imagem que esse público interno faz da empresa, o seu grau de orientação para os clientes externos e o seu comprometimento com os objetivos organizacionais. Assim como ocorre no marketing, em relação aos clientes externos, também no Endomarketing faz-se necessária uma análise do perfil, das necessidades e das expectativas do público interno, do corpo funcional da organização.

Cerqueira (1994) explica que

“os sistemas de Endomarketing visam à difusão de uma linguagem cultural própria e homogênea em toda a empresa, para todos os seus funcionários, independentemente do nível hierárquico. A base dessa linguagem é um conjunto de valores estabelecidos por eles próprios e aceitos como necessários e bons para regular a relação das pessoas entre si e com a própria organização”.

Essa citação evidencia que a base do Endomarketing é a Cultura Organizacional. Ao representar um conjunto de valores estabelecidos e aceitos pelos próprios empregados como facilitadores do atingimento de objetivos interpessoais e organizacionais, a Cultura Organizacional é uma variável a ser considerada na motivação desse público interno.

Para alguns estudiosos da Teoria das Organizações, o ambiente organizacional proporcionado pela empresa moderna, orientado para resultados econômicos, retirou dos indivíduos o lugar que ocupavam anteriormente na vida social. A produção não só tomou o espaço central da vida moderna, mas expandiu-se para as outras esferas da vida, deixando aos indivíduos pouco tempo para o lazer, para as atividades familiares e comunitárias.

O indivíduo passou a se ver e a ser visto como detentor de um emprego ou ocupação, em detrimento de outros interesses e capacidades que possuía. Desta forma, muito de seu potencial como ser humano deixa de ser explorado e desenvolvido, pois o âmbito do trabalho produtivo usualmente não lhe proporciona oportunidades de experiências diversificadas, através das quais possa conhecer e dar a conhecer suas características individuais.

Mesmo contemporaneamente, o ambiente organizacional do trabalho tende a ser restritivo e limitador do desenvolvimento humano. Por outro lado, tal limitação pode apresentar possibilidades para o desenvolvimento das motivações intrínsecas individuais. Algumas empresas, por exemplo, têm estimulado seus colaboradores a se tornarem voluntários em atividades comunitárias, como forma de proporcionar um outro ambiente de desafios onde o indivíduo possa desenvolver-se.

5.1 CULTURA DE SERVIÇOS E ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Uma das premissas do Endomarketing é o foco nos clientes externos, o qual orientará as ações a serem empreendidas pelos clientes internos da organização. Chama-se a isso cultura de serviço, existente na organização onde “a produção orientada para o cliente constitui a base do negócio, da estrutura organizacional, do comportamento e das relações de trabalho” (BEKIN, 1995).

A importância da cultura de serviço também foi destacada Kotler (1999), ao enfatizar a grande dependência dos serviços em relação àqueles que os prestam - devido, principalmente, às características de inseparabilidade e variabilidade em relação ao fornecedor do serviço. Kotler (1999), ainda afirma que:

“a empresas de serviços pode diferenciar a prestação de serviços de três maneiras: através de funcionários, ambiente físico e processo (os 3Ps do marketing de serviços - people, physical environment e process).

A cultura de serviços torna-se decisiva para o sucesso organizacional à medida que a diferenciação de produtos está cada vez mais associada à agregação de um serviço ou benefício que satisfaça as necessidades dos clientes ou, o que é melhor, supere suas expectativas. Na cultura de serviços, esses clientes são encabeçados pelos consumidores, razão da existência da organização, mas incluem, também, os fornecedores, com os quais a empresa deverá estabelecer e manter um relacionamento cada vez mais próximo, a fim de garantir a qualidade do processo produtivo e, igualmente, os empregados, que deverão ser valorizados e estimulados a compartilhar os valores de excelência no atendimento aos consumidores.

A importância da cultura de serviço em um processo de Endomarketing está relacionada ao gerenciamento de serviço e, principalmente, à criação de valores condizentes com essa cultura (comprometimento com a satisfação do cliente). Conforme afirma Bekin (1998),

“o Endomarketing está, portanto, intimamente associado à cultura de serviço, pois ajuda a criar as bases, os valores e os instrumentos da estrutura organizacional adequada à cultura de serviço”. Somente uma estrutura organizacional voltada a esses valores garante o melhor atendimento das expectativas dos clientes (grifo próprio). “Para atingir os resultados externos, o lucro, a vantagem competitiva, é preciso acertar muito bem as coisas internamente”.

5.2 CLIENTES INTERNOS VOLTADOS PARA CLIENTES EXTERNOS

Retomando as bases do exposto no presente trabalho, a cultura organizacional e Endomarketing constituem duas faces da mesma moeda: a orientação da organização para o excelente desempenho baseado no atendimento das necessidades e expectativas de seus clientes externos.

É certo que o estudo da cultura organizacional só começou a se popularizar a partir da década de 80. Entretanto, já se sabia que a compreensão da maioria dos fenômenos ditos organizacionais passava pelo entendimento de relações entre fatores internos e externos à organização e que os fatores internos incluíam o compartilhamento de certos valores por parte de seus membros. Sem dúvida, a cultura organizacional permite o entendimento de importantes aspectos do comportamento das pessoas e dos grupos que compõem a organização.

O Endomarketing, por sua vez, é uma forma de aplicação das técnicas de marketing às conclusões trazidas pelos estudos da área de recursos humanos. Corresponde à utilização de certos instrumentos do marketing em relação ao público interno da organização - seu corpo funcional, em qualquer nível hierárquico - como uma forma de compreender, segmentar e explicar as atitudes desse público e, por outro lado, fazer com que seus objetivos possam ser alcançados a partir do atingimento dos objetivos organizacionais.

O grande desafio do Endomarketing é, portanto, conciliar os objetivos e interesses do público interno com as necessidades e expectativas do público externo da organização. É fazer com que a satisfação das necessidades do público externo da organização possa ser uma condição para a satisfação das necessidades do seu público interno.

6 APLICABILIDADE DO ENDOMARKETING

Pela sua própria natureza, o Endomarketing não pode ser analisado separado ou isoladamente da realidade corporativa. Deve contemplar a organização como um todo, tendo em vista que sua validade somente se constata em âmbito orgânico. Todos os grupos funcionais, assim como todos os escalões precisam estar considerados em seu escopo e serem participantes de suas premissas, necessidades de mudanças, ações e resultados.

Outro elemento importante é definir com clareza os objetivos corporativos pretendidos, sejam intermediários ou definitivos e o quanto eles estão consoantes com o perfil da organização, uma vez que o objetivo maior do Endomarketing é ser um instrumento de mudança e motivação eficaz para o alcance desses objetivos.

É interessante observar que quando a empresa desenvolve adequadamente o conceito, um dos primeiros reflexos observados como melhoria efetiva não se situa no interior da organização, mas sim em seu exterior, nas relações com o mercado, clientes, fornecedores, comunidade, governo, etc. O Endomarketing surge então como um dos mais potentes ativadores da qualidade de atendimento, da mudança de atitudes, do *empowerment*, da motivação e da produtividade, bem como do alcance de metas comerciais e organizacionais.

Classifica-se como o conjunto de etapas mais comumente envolvidas quando da implantação de um projeto de Endomarketing, as abaixo relacionadas:

- a) Estabelecimento de objetivo;
- b) Análise de relacionamentos e comunicações;
- c) Planejamento de ações;
- d) Treinamento e desenvolvimento;
- e) Motivação, participação e premiação e
- f) Medição de Resultados, Reavaliações, Aprimoramentos.

Na seqüência estará sendo explicada mais detalhadamente cada uma dessas etapas, entendendo que se trata de um procedimento genérico, o qual deve ser ajustado de acordo com as necessidades da organização.

6.1 ELABORANDO UM PROJETO DE ENDOMARKETING

Conforme mencionamos anteriormente, quando da implementação de um programa de Endomarketing, todas as áreas da organização precisam estar integradas. Para que isso ocorra, estabelecem-se algumas etapas iniciais, de modo a reunir informações oportunas a essa implementação. Quais sejam as expostas conforme os próximos títulos.

6.1.1 Primeira Etapa – Estabelecimento de Objetivos

A primeira etapa de um projeto de Endomarketing é o estabelecimento de objetivos corporativos, em torno dos quais todo o planejamento de ações, *budget* e desenvolvimento serão traçados.

Há dois tipos de objetivos organizacionais: os imediatos ou intermediários e os permanentes ou definitivos.

Um objetivo imediato ou intermediário é definido como uma meta de alcance parcial, porém sempre afinada com os objetivos definitivos. Como exemplo, pode-se citar a necessidade de alguns setores da empresa alcançarem determinado grau de produtividade ou qualidade de produção, de modo a não comprometer as metas de produção anual.

Já um objetivo permanente ou definitivo pode ser definido como uma meta que necessita de consolidação e que envolve toda a organização. Como exemplo, podemos citar a eliminação de acidentes de trabalho, a produção de determinado volume anual de produtos, o alcance de um determinado grau de economia de matérias-primas, etc.

O Projeto de Endomarketing terá por função captar os objetivos traçados pela empresa, tanto em nível macro como em nível local, bem como levantar quais são os obstáculos iminentes ao alcance destes objetivos, planejando ações dinâmicas, integradas e de repercussão imediata junto aos Recursos Humanos.

Para que isso se torne possível, uma série de entrevistas com a área de Recursos Humanos, com gerentes de departamentos, bem como o estabelecimento de grupos de trabalho interno será necessário, dando a esta etapa um caráter compartilhado e estratégico.

6.1.2 Segunda Etapa – Análise de Relacionamento e Comunicação

O elemento estratégico por excelência no Endomarketing constitui-se de relacionamentos e comunicações.

Sem que eles funcionem de modo adequado, nenhum esforço corporativo será permanente, duradouro ou atingirá a eficácia necessária.

Portanto, assim que os objetivos corporativos gerais e locais forem levantados, inicia-se um importante trabalho de análise das comunicações e relacionamentos no âmbito da empresa.

Algumas questões importantes, dentre várias outras, necessitarão de respostas, por exemplo:

- ✓ Até que ponto os funcionários sabem o que a empresa espera deles? Qual é o seu grau de motivação?
- ✓ Quais são os obstáculos para que se sintam mais motivados?
- ✓ De que maneira são operados e quais são os resultados dos relacionamentos horizontais e verticais?
- ✓ Qual é o grau de envolvimento e integração dos escalões superiores no dia-a-dia das equipes?
- ✓ Quais são os critérios de comunicação adotados pela empresa? Esses critérios estão suficientemente adequados?
- ✓ Como a empresa informa os funcionários sobre seus planos e necessidades?
- ✓ A análise das comunicações e relacionamentos no âmbito interno da empresa permitirá a elaboração do perfil de Clima Organizacional, elemento fundamental para o planejamento estratégico do Projeto de Endomarketing?

Toda empresa possui sua forma peculiar de ação e sua cultura interna. Tais fatores contêm em si elementos positivos que devem ser maximizados e elementos negativos que precisam ser atenuados ou eliminados. Ora, partindo-se da premissa real que o Endomarketing tem em sua natureza o marketing intra-corporativo, é fundamental que se possa compreender de que maneira o clima organizacional auxilia, estanca ou impede o alcance dos objetivos propostos. E tal se dá através da análise dos ciclos de comunicação e relacionamentos internos.

6.1.3 Terceira Etapa – Planejamento de Ações

Tendo em mãos um retrato dos objetivos a serem alcançados bem como do perfil das comunicações e relacionamentos da empresa, inicia-se o planejamento das ações, basicamente configurado como abaixo.

Análise das sugestões da consultoria:

A função de uma consultoria específica se torna importante, na medida em que a experiência acumulada permitirá a tomada de medidas mais rápidas, mais econômica e, principalmente, mais eficazes.

Ademais, quanto menos inserido no contexto da rotina da empresa, mais fácil é, utilizando-se da técnica do "observador exterior", diagnosticar elementos preponderantes no planejamento do projeto de Endomarketing.

Assim, o consultor deverá se manifestar sugerindo ações, estratégias e táticas a partir da análise dos objetivos que se deseja alcançar bem como do perfil das comunicações e relacionamentos internos da empresa. Deverá emitir relatórios críticos que poderão ser empregados de maneira ampla pela empresa (em treinamento e desenvolvimento, análise organizacional e metodológica, processos de adequação de mão-de-obra, substituição e remanejamento de lideranças, etc), maximizando o investimento efetuado.

Estabelecimento de grupos de trabalho e cooperação entre vários setores e departamentos abrangidos:

Quanto maior a empresa, maior será o desafio em obter participação, informações reais e envolvimento nos diversos setores. Aliás, sem envolvimento local, nenhum projeto de Endomarketing obterá o sucesso desejado.

A formação de equipes e grupos de trabalho permitirá a divisão de responsabilidades, o envolvimento, a cooperação entre setores, a análise das melhores táticas de ação, como as mesmas serão recebidas pelos demais funcionários, além de dividir o encargo em determinadas ações de caráter mais operacional, barateando o custo despendido com a consultoria. Com o envolvimento, poderá haver também o reconhecimento dos membros do grupo quando do alcance dos resultados esperados.

Na verdade, o que se intenta é a formação de grupos de multiplicadores de Endomarketing, os quais, devidamente preparados através de treinamento específico terão um papel fundamental no ato de tornar permanentes as conquistas obtidas pelo projeto, barateando seus custos e estendendo seus efeitos.

Estabelecimento de cronograma e funções dos membros dos grupos de trabalho:

Para tornar as ações do grupo de trabalho objetivas, bem como economizar tempo e recursos na fase de planejamento de ações, será estabelecido um cronograma de reuniões periódicas, com metas claramente traçadas para cada reunião. Como exemplo, as reuniões deverão definir ações e táticas específicas, trazer informações, sanar dúvidas, obter adesões e permitir a sintonia entre os membros dos grupos de trabalho.

Posteriormente, o mesmo cronograma deverá abranger o estabelecimento de ações de Endomarketing, sua análise, repercussões e eventuais correções ou aperfeiçoamentos.

Cada membro do grupo terá uma tarefa distinta em prol do projeto. Todos participam amplamente, opinando e auxiliando.

Definição de *budget*:

Trata-se de medida fundamental para dar respaldo prático às diversas ações que deverão ser tomadas, provendo-as de retaguarda material. É certo que materiais visuais, de comunicação, símbolos, cartazes, *buttons*, etc bem como outros de

natureza diversa deverão ser desenvolvidos dentro do plano de ações, necessitando de verba específica.

Definição de outros parceiros, fornecedores e agregados:

Endomarketing depende de parcerias internas e externas. As parcerias internas se referem aos agentes difusores e apoiadores do projeto dentro da estrutura. Em geral, são gerentes, supervisores ou pessoas que possuem credibilidade e reputação dentro da empresa, as quais podem em muito facilitar a implementação estratégica de medidas e programas que façam parte do projeto. A elas deve ser dada uma atenção especial e, quando possível, ampla participação dentro do necessário.

Além disso, é importante contar com fornecedores de materiais e demais serviços eventualmente necessários, que possuam experiência prática no tema. Agregados são profissionais que, pela especificidade de seus campos de atuação, podem vir a contribuir decisivamente com algumas etapas do projeto, na área motivacional, nas atividades de equipe, na orientação de grupos, no design de materiais, etc.

Definição da estratégia de comunicação a ser empregada:

Será fundamental definir uma estratégia de comunicação eficaz e consoante com os objetivos traçados no projeto de Endomarketing.

Basicamente, uma estratégia de comunicação deve contemplar:

- ✓ Divulgação eficaz de evento inicial, eventos menores de apoio ou reuniões informativas sobre o lançamento do projeto de Endomarketing
- ✓ Materiais impressos, quer na forma de vídeo, *house organ* ou *newsletter*, cartazes, *buttons* e outros, bem como sua distribuição eficaz, pontos de instalação, etc.
- ✓ Formas de comunicação interativa, de modo a assegurar o *feedback* dos participantes, as quais podem ser delineadas através de e-mail próprio, caixas de coleta de sugestões, ramal de atendimento ou outras formas a analisar.
- ✓ Painéis ou *outdoors* informativos sobre o andamento dos resultados alcançados pelo programa de Endomarketing, quer sejam metas, volumes de vendas, qualidade, satisfação de atendimento, etc. Os destaques individuais e

bons desempenhos devem sempre ser valorizados e divulgados, funcionando como elemento motivacional para os demais.

- ✓ "Efeito-surpresa", ou seja, uma tática de comunicação localizada e específica que visa criar impacto motivacional local para os setores ou departamentos que obtiverem mais rapidamente os resultados que se espera no trabalho de Endomarketing.
- ✓ Documentação específica e interna do projeto de Endomarketing, a saber: atas de reuniões, detalhamento de planos e resultados esperados, planilhas de custos, etc.

Definição dos eventos a serem realizados:

Para que o projeto de Encomarketing tenha a repercussão necessária, é preciso planejar eventos informativos, de celebração ou de *calibration* ao longo do trabalho, de modo a envolver, motivar e ajustar o projeto junto ao seu público-alvo.

Uma configuração básica de eventos pode envolver:

- ✓ Um evento macro, com a participação da diretoria e todos os funcionários, para exposição do projeto como uma meta da empresa.
- ✓ Eventos setoriais de informação específica e para sanar dúvidas, com o acompanhamento da consultoria, preparando as diversas equipes para o desafio futuro.
- ✓ Reuniões de *calibration*, a ser realizadas entre a Consultoria, Recursos Humanos e setores com o objetivo de avaliar o andamento do projeto e seus resultados bem como sanar problemas, reorientar lideranças e analisar os desafios e dificuldades.
- ✓ Reuniões periódicas de caráter motivacional e de celebração pelos resultados alcançados, motivando os outros setores a prosseguir no desafio.

6.1.4 Quarta Etapa – Treinamento e Desenvolvimento

Um dos resultados indiretos, porém importantíssimos para o projeto de Endomarketing é a identificação de necessidades de treinamento que surgem em sua esteira.

A lógica deste conceito é a seguinte: se a pretensão é obter resultados permanentes quanto às mudanças, motivação e alcance de metas, é fundamental que se identifiquem os membros corretos dos grupos de trabalho e que eles sejam preparados para serem multiplicadores eficazes no escopo do Endomarketing. Algumas definições fundamentais se apresentam de forma antecipada: para ser um multiplicador de Endomarketing eficaz, é necessário saber expressar-se adequadamente, dominar as técnicas básicas de comunicação pessoal e em público, conhecer marketing pessoal, bem como ser um perfeito conhecedor das metas da empresa.

Ademais, é bastante comum que, ao longo do processo de análise de relacionamentos e comunicações, sejam identificados uma série de problemas passíveis de serem sanados pelo tratamento.

O próprio Endomarketing, enquanto instrumento de aprimoramento profissional, se atrelado ao plano de carreira quando este existir, indicará necessidades de treinamento específicas. Porém, de maneira básica e fundamental, é importante considerar que o estabelecimento de um programa de Endomarketing poderá demandar uma preparação mínima dos agentes multiplicadores via treinamento.

6.1.5 Quinta Etapa – Motivação, Premiação e Participação

A melhor maneira de incrementar o alcance dos resultados esperados pelo projeto é através do envolvimento.

O envolvimento para Endomarketing se dá pelo equilíbrio entre três fatores: motivação; premiação e participação.

Motivação é dar motivo, causa a alguém em direção a alguma coisa. Em outras palavras, é estimular o funcionário a perseverar em prol de uma meta, de um resultado, de um patamar, que lhe permita o reconhecimento e satisfação pessoal e ante o grupo.

Assim, o projeto de Endomarketing deve ser farto em dar motivos, em estimular e entusiasmar os envolvidos em prole da mudança, da vitória, da conquista dos resultados.

A motivação, por lidar com um estado mental, precisa ser sustentada através de fatores exteriores repetitivos, de modo a criar um estado mental de assimilação para o desempenho.

Ainda a com relação ao aspecto motivacional, o presente trabalho estará tratando sobre outros aspectos, inclusive sobre a motivação e liderança como instrumento fundamental para o Endomarketing.

O projeto de Endomarketing deverá permitir ampla participação de todos os envolvidos, estimulando e, quem sabe, premiando as sugestões, observações e conquistas auferidas pelos funcionários.

Deve-se evitar sistemas rígidos quanto à participação e comunicação, estabelecendo amplos canais de envolvimento, porém sem abrir mão do objetivo macro estrategicamente traçado.

Toda conquista deve ser exaltada e premiada. Há dois tipos básicos de premiação: a honorífica e a material.

A premiação honorífica tem por objetivo destacar ante o grupo o desempenho alcançado, reconhecendo os esforços e dedicação do funcionário. A premiação material tem por objetivo transferir dinheiro ou um bem material específico ao funcionário, reconhecendo igualmente seus esforços e dedicação. Contrariamente ao que definem outros consultores, somos favoráveis ao equilíbrio entre os dois tipos de premiação, atendendo aos desejos mais naturais de quem se empenha em obter resultados.

6.1.6 Sexta Etapa – Medição de Resultado, Reavaliação e Aprimoramento

Para que o projeto de Endomarketing se justifique e seja mantido por um longo tempo, maximizando os investimentos e o trabalho de consultoria, é fundamental que periodicamente se realize a medição dos resultados, os ajustes e aperfeiçoamentos necessários.

Um projeto de Endomarketing deve ter uma validade, no mínimo semestral, sendo ideal que tenha metas a serem conquistadas em período de um ano. Sua primeira etapa, a de implantação, consumirá de um a três meses de planejamento e configuração, etapa em que a reavaliação e os aprimoramentos deverão ser freqüentes. O período de alcance de metas e de construção de resultados se dá logo após a implantação, até o fim do período considerado. Nesta etapa, é fundamental que, ao menos uma vez por mês, se façam reuniões de *calibration* com as equipes internas, o Recursos Humanos e a consultoria, de modo que o processo de Medição de Resultados, Reavaliações, Aprimoramentos ocorra em tempo hábil de serem implementados e se refletirem nos resultados.

Os projetos de Endomarketing têm sido utilizados cada vez mais por empresas que necessitam otimizar seus resultados. Dentre as várias modalidades de otimização de resultados empresariais e administração de mudanças e conflitos, a experiência de Endomarketing é responsável pela maior ampliação de resultados com a menor curva de investimentos.

6.2 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA – FERRAMENTAS PARA O ENDOMARKETING

Na era da informação, que estamos entrando, podemos ver que a concorrência entre as organizações será mais acirrada do que já é hoje, passando a ser uma concorrência sem fronteiras. Com essas mudanças o fator humano nas organizações passa a ser mais importante do que já é, e ter um funcionário motivado, trabalhando com vontade, passa a ser um fator a mais, e muito importante para o crescer da organização.

Em contraste com a abordagem de relações humanas que pressupunha trabalhadores felizes são trabalhadores produtivos, os cientistas comportamentais consideram que a compreensão do comportamento humano é o meio mais importante para se chegar a objetivos e eficiência. Um empregado poderá estar dotado generosamente de todas as qualidades necessárias ao desempenho do cargo, ter ferramentas necessárias, ter um bom ambiente de trabalho, mas isso não garantirá, de antemão, que ele executará a contento sua tarefa. (MINICUCCI, 1995, p 227).

Um processo de Endomarketing bem sucedido requer um impacto de gerenciamento de atitudes assim como, um suporte do gerenciamento da comunicação. O gerenciamento de atitudes é um processo contínuo, enquanto que o gerenciamento da comunicação pode ser mais descontínuo, incluindo atividades relativas à propagação da informação em determinados e adequados momentos. Entretanto, esses dois aspectos do Endomarketing estão entrelaçados.

A necessidade crescente pelo interesse em Endomarketing se dá pela busca da eficiência por parte das organizações, especialmente atribuída ao renascimento do ser humano nos negócios dentro do clima competitivo atual (SILVA, 1999).

Com o ritmo acelerado das mudanças, as empresas também buscam a eficiência e a eficácia através do processo de comunicação efetivo com seus empregados. Esta é uma forma construtiva de explorar o empenho, o entusiasmo e as idéias dos seus funcionários.

A motivação é o elemento que faz com que a pessoa persista na ação com a mesma vontade e que faz com que ela não pare de tentar. Podemos caracterizar a motivação como uma força impulsionadora em direção a um objetivo.

Então, com o impulso da necessidade uma pessoa tem motivo ou motivação para fazer algo e dependendo da vontade de chegar ao objetivo ela persiste até o fim. A direção inicia um comportamento e a persistência mantém esse comportamento. (MINICUCCI, 1995, p 214)

A este respeito, Bekin (1998), caracteriza precisamente o Endomarketing como um processo que objetiva estabelecer atividades permanentes de motivação do funcionário. É neste sentido que deve agir o programa de motivação, valorização

e comprometimento, já que os três devem ser considerados elos de uma mesma corrente.

Em linhas gerais, decidir por trabalhar dentro desta proposta, é uma forma de mostrar, não dentro de uma “máxima pessoal” e sim contextualizando nas expectativas para um alerta às organizações: não há quem não possa exercer uma tarefa.

Dê a ele ferramentas de trabalho que em algum tempo se tornará um excelente propagador de seus objetivos. Mas, lembre-se: dê a ele um ambiente harmonioso e satisfatório de trabalho.

6.2.1 Por Onde Começa a Motivação

A valorização e reconhecimento dos clientes internos são fatores chaves para alcançar o sucesso das organizações, onde passam a ser colaboradores organizacionais. Para Bekin (1998), o objetivo do Endomarketing é

“facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando objetivos das organizações, harmonizando e fortalecendo estas relações”.

As ações de Endomarketing estão voltadas para atingir uma interação entre todos os setores da empresa a fim de atender ao cliente. A função da organização consiste não na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de atividades que levem os colaboradores a querer trabalhar com ela.

Para alcançar o comprometimento de todos os colaboradores é necessário disseminar os valores e objetivos da empresa entre eles e levá-los a assumir compromisso com estes valores e incentivá-los, delegando tarefas e transformando gerentes em líderes. Como resultado há um clima de confiança, de aumento de produtividade e de qualidade máxima em sua área de atuação.

Um exemplo típico para se testar o grau de comprometimento dos funcionários pode ser visto quando uma empresa necessita realizar algumas mudanças. A dificuldade maior, no entanto é como fazer esta informação chegar até os funcionários, e produzir um *feedback* positivo. O texto abaixo, extraído da revista *Você S/A* n. ° 48 de Junho de 2002 (p. 44 e 45), apresenta uma matéria sobre a colaboração dos funcionários para melhorias internas. Mostra, que são eles os responsáveis na mobilização das grandes mudanças, por isso precisam estar integrados e principalmente perceberem sua importância dentro da empresa, e à chefia cabe o papel de saber informar:

"A Arte da Mobilização

Conheça abaixo o passo-a-passo para promover a mobilização da sua equipe, de acordo com os consultores Silvio Bugelli e Jair Moggi:

- ✓ *Faça os funcionários compreenderem o problema. Para isso, é preciso transmitir informações claras e precisas;*
- ✓ *Mantenha contato olho no olho com seu pessoal. Nada de mensagens por e-mails, murais ou jornais internos, ferramentas que devem ser vistas apenas como reforço para um projeto iniciado com calor humano;*
- ✓ *Apresente uma imagem do futuro: aonde se pretende chegar, o que a organização ganhará com isso, quais as vantagens para os funcionários. "A mobilização parte sempre do indivíduo, que impacta o grupo que por sua vez passa a envolver toda a empresa", diz Jair Moggi;*
- ✓ *Ofereça mecanismos as pessoas para que participem do processo (reuniões com a equipe, programa de sugestões de idéias, treinamentos etc.);*
- ✓ *Mostre aos funcionários que eles tem um desafio pela frente. "É preciso criar um objetivo comum para que todos trabalhem numa mesma direção", explica Silvio Bugelli;*
- ✓ *Estabeleça metas, prazos e um sistema para avaliar o desempenho durante cada etapa do processo. As chances de aumentarem significativamente quando as pessoas se sentem donas da idéia;*
- ✓ *De importância a participação de todos os que compõem sua equipe;*
- ✓ *Prêmios em dinheiro costumam ser perigosos, já que as pessoas podem começar a agir somente em razão da recompensa financeira. Nesses casos, o espírito de equipe tende a desaparecer. Não se deve, no entanto, deixar de comemorar os resultados."*

O programa de Endomarketing consiste em duas linhas de ação. A primeira é a de atitude, a qual inclui as ações que visam dar ao colaborador consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender ao cliente. Isto significa envolver, comprometer, valorizar e qualificar o colaborador para que possa assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa. A segunda linha é a de

comunicação, cujo objetivo é estabelecer um amplo sistema de informações capaz de ajudar a todos no cumprimento de suas tarefas com eficiência.

6.2.2 Endomarketing e Liderança

A questão da liderança, conforme afirma Bekin (1995), resulta do grupo. O grupo é um dos elementos priorizados por um programa de Endomarketing, pelo fato de agregar os conceitos de integração e cooperação. Nesse sentido, a liderança assume importante papel na criação de condições que gerem coesão interna e trabalho de equipe. Para isso, deve ser uma liderança democrática e aberta ao diálogo, permitindo a participação dos empregados nos processos de planejamento e tomada de decisões.

Nessa nova cultura, a iniciativa pessoal é valorizada e todos são estimulados a assumir a responsabilidade pelo bom desempenho individual e organizacional. É a criação do compromisso a que se refere Cerqueira (1994), os líderes devem estimular as pessoas a assumirem a responsabilidade pela empresa.

Toda a jornada precisa de uma direção, de um valor básico, de um objetivo a ser perseguido. No caso da jornada para o sucesso, a direção e o enfoque podem ser dados pela visão, pela percepção dos clientes, pela busca do grande desempenho, também sob o ponto de vista dos clientes, e pelas estratégias de adição de valor, ou seja, tudo aquilo que possa diferenciar o que a empresa oferece ao mercado.

É ela que nos informa quão perto estamos do objetivo estabelecido e, mais importante do que isso, qual é esse objetivo, esse estado futuro, o lugar aonde a organização quer chegar. A visão deve surgir do contato intenso com clientes - sejam eles usuários, chefes, empregados ou fornecedores. Somente eles podem dizer à organização o que dela esperam. Por isso, a visão é a grande fonte de inspiração para o grande desempenho do negócio. Ela é motivadora, esclarecedora e concentradora de esforços.

Obter grande desempenho é o resultado da incessante busca pelo que se pode fazer de melhor para seus clientes. Mais uma vez, o grande desempenho deve ser estabelecido de acordo com o ponto de vista dos clientes e deve mobilizar as pessoas nesse sentido.

Além de determinar o enfoque e a direção, os líderes devem remover os obstáculos ao sucesso da estratégia. Esses obstáculos podem estar nos sistemas e nas estruturas, na mentalidade dos empregados - que, na maioria das vezes, representam sintomas e não causas de obstáculos - ou, ainda, nas habilidades das pessoas que, para aprimorá-las, necessitam de sistemas de informação eficientes que lhes permitam avaliar seu desempenho segundo os parâmetros estabelecidos pelo ponto de vista dos clientes.

É preciso, também, que os líderes procurem antecipar-se aos problemas, além de transferir as responsabilidades “certas” para as pessoas “certas” e estimular as pessoas a procurar sempre o melhor desempenho, transformando os problemas em oportunidades, obtendo e gerando as informações necessárias à tomada de decisões e criando sistemas de premiação que compensem a ousadia - assunção de riscos - voltada para o grande desempenho.

Por fim, os líderes devem estar constantemente aprendendo a “conduzir a jornada” para o grande desempenho do ponto de vista dos clientes. E esse aprendizado deve ser feito com velocidade cada vez maior, tendo em vista o ambiente de turbulência e acirrada concorrência em que atuam as organizações.

Assim, prestar aos clientes um serviço de qualidade passa por dar responsabilidade aos empregados, com autonomia para que eles possam tomar as decisões necessárias à satisfação das necessidades dos consumidores, muitas vezes superando suas expectativas. Essa distribuição de responsabilidades pressupõe a adoção de uma estrutura descentralizada, com a responsabilidade delegada aos que estão na base da pirâmide, aqueles que até então só cumpriam ordens.

6.3 FATORES QUE DETERMINAM O SUCESSO OU O FRACASSO DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING

Todo funcionário necessita de educação, carinho e atenção, para que se sinta bem preparado e informado podendo desta maneira se tornar uma pessoa criativa e feliz. Capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Posteriormente, estará sendo tratado no presente trabalho, sobre a aplicabilidade do Endomarketing e as etapas, aqui consideradas básicas, para sua aplicabilidade. Antes, porém, é necessário conhecer quais são os fatores que determinam o sucesso ou o fracasso de um programa de Endomarketing e que devem ser levados em consideração no momento em que todos os esforços estiverem sendo planejados, dentre eles, segundo Brum (1998) tem-se:

- ✓ A valorização da cultura da empresa: Quando se fala em cultura, fala-se de valores, crenças e comportamentos que permeiam a empresa. Cada empresa tem um tipo de cultura exatamente porque é uma organização de seres humanos.
- ✓ Endomarketing como um processo educativo: Não existe mudança sem que as pessoas sejam educadas para isso. Existe um questionamento da validade do treinamento como instrumento de Endomarketing. Se o Endomarketing é um processo educativo, se o produto da comunicação interna é a informação e se o treinamento é uma forma de se transmitir informação e conhecimento, pode-se dizer que o treinamento é um dos mais importantes instrumentos de Endomarketing.
- ✓ Instrumentos que encantem o público interno: Um profissional de comunicação social ou de recursos humanos, que tem sob sua responsabilidade um programa de Endomarketing deve administrar sua criatividade e incentivo de ser quase um "produtor de Hollywood" identificando grandes idéias e buscando os recursos necessários para que os instrumentos criados consigam encantar o público interno.

- ✓ Informação como responsabilidade da empresa: O Endomarketing trabalha a informação de forma que ela contribua para que os objetivos e as metas globais da empresa sejam alcançadas com a participação dos funcionários.
- ✓ As mensagens devem ser simples, curtas e claras: A linguagem utilizada num programa de Endomarketing tem o compromisso da construção de um significado para as certezas e expectativas da empresa na cabeça e no coração das pessoas envolvidas.

Em Endomarketing, vive-se a curto prazo, pois a informação é decorrente de decisões e fatos do cotidiano, o que determina a necessidade de um planejamento estrutural, conceitual e criativo (BRUM, 1998).

O planejamento estrutural, conceitual e criativo pode ser feito para um, dois ou três anos, dependendo dos objetivos que se quer alcançar. O risco de tornar-se desatualizado existirá somente se as metas globais da empresa forem mudadas, o que dará lugar a um novo planejamento (BRUM, 1998).

Como instrumento base para estruturação deste planejamento, pode-se citar a pesquisa de clima organizacional como uma fonte de diagnóstico.

6.3.1 Pesquisa de Clima Organizacional

Clima organizacional é um assunto complexo, que envolve diversas variáveis de difícil mensuração, não havendo consenso na nomenclatura, alguns autores o abordam, como sinônimo de cultura organizacional, de atmosfera ambiental ou de personalidade da organização. É a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam em seu bem estar e na sua satisfação na rotina de trabalho (BARÇANTE e CASTRO, 1999).

Pesquisa de clima é um processo sério pois trabalha com pessoas e desperta um nível de expectativas em relação a melhorias internas. Precisa ser feita com precisão e objetividade, levando-se em consideração que cada pessoa possui um conceito, uma concepção e uma percepção a respeito de cada assunto. Tudo isso é muito subjetivo, o que torna extremamente difícil a avaliação das respostas no

sentido de estabelecer indicadores que possam medir a eficiência da comunicação interna e ao mesmo tempo, identificar problemas de melhoria (BRUM, 1998).

O estudo de clima organizacional parte do pressuposto de que a satisfação no trabalho influencia o desempenho do trabalhador. Esta influência está diretamente ligada com o tipo de atividade ou profissão que o trabalhador exerce

Neste sentido, as empresas modernas passaram a preocupar-se com as expectativas e necessidades de seus clientes, sejam eles internos ou externos. Considera-se que o público interno precisa estar em equilíbrio entre suas expectativas e a percepção que eles têm do atendimento delas. Esta relação demonstra o grau de satisfação dos profissionais no ambiente de trabalho.

A relevância do tema pode ser corroborada através dos Critérios de Excelência (1994) da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade que cita:

“o vínculo estreito entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes cria uma relação de co-responsabilidade entre a empresa e os funcionários. Em função disso, a medida da satisfação dos funcionários proporciona um importante indicador dos esforços da empresa no sentido de melhorar a satisfação dos clientes e o desempenho operacional. [...] Fatores orientados para a segurança, saúde, bem-estar e moral dos funcionários devem ser parte dos objetivos de melhoria contínua da empresa” (BARÇANTE & CASTRO, 1999, p 11).

Esse tipo de pesquisa sobre clima organizacional, pode ser utilizado em qualquer atividade, seja ela, indústria, comércio ou serviço.

Conforme Anexo 1, o presente trabalho apresenta um modelo de pesquisa de clima organizacional, gentilmente fornecido pela área de Recursos Humanos da empresa Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores Independentes, tendo inclusive sido aplicado no último treinamento à área técnica em agosto de 2003.

Neste contexto, a pesquisa de clima organizacional é pertinente para averiguar o grau de satisfação deste trabalhador com relação às unidades ou setores que exercem atividade profissional.

6.3.2 Exemplo de Sucesso na Implantação do Programa de Endomarketing

O presente trabalho propõe também, que as informações aqui decorridas também sejam comprovadas, como forma de mostrar ao leitor que o Endomarketing não se constitui de teorias impraticáveis, ou ainda, apenas como “mais uma teoria”. Assim, aqui se apresenta uma pesquisa realizada pela revista Exame 2001, onde traz a matéria sobre As 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, discutida na página www.empresasgauchas.com.br, transcrita no Anexo II como prova do resultado da implantação do programa de Endomarketing.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivamente, o Endomarketing facilita e realiza trocas construindo relacionamentos com o público interno compartilhando os objetivos da organização, harmonizando e fortalecendo estas relações e assim integrando a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura propiciando melhorias na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos. Em outras palavras, existe para atrair e reter o cliente interno com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo seus clientes externos.

Em se tratando do termo Endomarketing, a maioria das definições passa por um mesmo lugar: buscar, cultivar e incrementar o compromisso do cliente interno com a empresa. Algumas empresas, no entanto, podem não saber ao certo, mas, estão diariamente redobrando seus esforços numa constante aplicação do conceito de Endomarketing. Muito embora existam inúmeras teorias que objetivam a otimização máxima de vendas nas empresas, afirma-se aqui e de maneira simplista até, que o Endomarketing apresenta a realidade atual na qual as empresas devem se apoiar, ou seja, para satisfazer e fidelizar a base de clientes, garantir maior lucratividade, é inicialmente indispensável ter clientes internos estimulados e motivados a fazer a diferença.

Para uma efetiva ação do Endomarketing, os desafios são muitos e complexos. Várias são as barreiras a serem vencidas pelas organizações, que almejam um futuro dinâmico e participativo, de forma a se adequar aos modernos conceitos de mercado, e aumentar as suas chances de sobrevivência e sucesso.

O Endomarketing deve buscar a revitalização da idéia de que as organizações e os indivíduos são interdependentes no alcance de seus objetivos. Assim, torna-se necessário incorporar a esta ação, uma noção de comprometimento, para que não se torne apenas um castelo nas nuvens, sem alicerce, mas que represente uma forma de despertar e desenvolver, em seus colaboradores, criatividade e competência técnica e pessoal, além de propiciar uma participação dinâmica e efetiva, no processo de conquista e manutenção de clientes, para que ambos (indivíduos e organizações) se conscientizem dos passos necessários para evitar o fracasso, e chegar ao sucesso que, neste caso, será compartilhado.

A organização que se preocupa com sua imagem, deve reformular suas políticas e estratégias de Recursos Humanos, através de uma maior aproximação entre este setor e o Departamento de Marketing, e do desenvolvimento de uma cultura organizacional que enfatize a comunicação, tanto no nível do público externo, quanto interno. Um modelo de gestão de Recursos Humanos participativo deve incluir a mobilização total do indivíduo, canalizando suas energias físicas, afetivas e psicológicas, visando um comprometimento e adesão total, atingindo, assim, um equilíbrio entre os objetivos organizacionais e individuais.

Através da conquista do comprometimento, as organizações poderão favorecer, aos seus empregados, o alcance do sucesso profissional e da felicidade pessoal, sem que ambos paguem caro por isso. Será gratificante, para todos os envolvidos no processo, se através de uma condução ao mesmo tempo profissional e humana do programa, o Endomarketing conseguir enaltecer o trabalho e dignificar o homem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARÇANTE, Luiz Cesar e CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BOGMANN, I. Meir. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BUGELLI, Silvio e MOGGI, Jair. **Revista Você S/A**. n 48, p. 44-45, junho, 2002.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços - a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PORTAL EMPRESAS GAÚCHAS. Melhor caminho: Negócios Próprios: Dicas Importantes: Artigos: 02 – RH. Disponível em: <http://www.empresasgauchas.com.br/>. Acesso em 10 de out. 2003.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de janeiro: Campus, 1992.

ANEXOS

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - QUESTIONÁRIO

Esta pesquisa tem o objetivo de compreender a qualidade do ambiente interno da Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores, de maneira a denotar variáveis psicológicas, práticas e informais que possam orientar ações para a melhoria do clima organizacional.

É importante observar que os resultados da pesquisa não serão analisados ou divulgados individualmente. Todas respostas serão compiladas e tratadas estatisticamente. Após a digitação dos dados, os questionários serão destruídos pela Coordenação de Recursos Humanos.

Sua contribuição sincera é muito importante!

Desde já agradecemos sua participação, certos de que este esforço reverterá em benefícios para todos nós.

Salvador Conti

Priscila Liske

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

- I. Use somente tinta azul ou preta.
- II. Não deixe nenhuma resposta em branco.
- III. Não rasure seu formulário de pesquisa. Em caso de erro, utilize corretivo.
- IV. Você deverá responder a pesquisa usando somente a escala abaixo, que vai de 1 a 5, assinalando o número correspondente para cada afirmação do questionário:
 - 1 – Concordo Plenamente
 - 2 – Concordo Moderadamente
 - 3 – Não Concordo, nem discordo
 - 4 – Discordo Moderadamente
 - 5 – Discordo Plenamente

Nome (não obrigatório) _____

Idade: _____

Sexo: _____

Estado Civil: _____

Número de Filhos: _____

Escolaridade:

Segundo grau () Superior Completo () Mestrado ()

Superior incompleto () Especialização/ MBA () Doutorado ()
Mestrado Lato Sensu

Unidade: _____

Cidade: _____

Cargo: _____

1. Há quanto tempo você trabalha na Boucinhas & Campos + Soteconti

Auditores _____

2. Na sua experiência profissional, antes de trabalhar na Boucinhas & Campos +

Soteconti, você:

Nunca tinha trabalhado, nem como estagiário ()

Trabalhou, na maior parte da carreira, em grandes empresas de auditoria ()

Trabalhou, na maior parte da carreira, em pequenas / médias
empresas de auditoria ()

Trabalhou, na maior parte da carreira, em outras grandes empresas ()

Trabalhou, na maior parte da carreira, em outras pequenas/médias empresas ()

3. Faixa de remuneração (em reais)

0 - 600 () 1500 - 3000 () 5000 - 7000 ()

600 - 1500 () 3000 - 5000 () acima de 7000 ()

4. Você cumpre a maior parte da sua jornada de trabalho em atividade:

Externa ()

Interna ()

¹ Como o nome não é obrigatório, há questões que a empresa possui as informações, mas mesmo assim precisaram ser incluídas no questionário, como no caso dos dados pessoais (idade,...).

A partir desta questão, assinale o número que melhor corresponde ao seu posicionamento quanto à afirmação enunciada. Lembre-se:

- 1 – Concordo Plenamente
- 2 – Concordo Moderadamente
- 3 – Não Concordo, nem discordo
- 4 – Discordo Moderadamente
- 5 – Discordo Plenamente

5. Eu trabalho na Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores principalmente porque vejo oportunidades de carreira e desenvolvimento profissional.....1 2 3 4 5
6. Os clientes confiam na Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores.....1 2 3 4 5
7. Há pessoas na empresa que, quando falam, todos ouvem, mesmo que não tenha razão.....1 2 3 4 5
8. A Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores preocupa-se em divulgar e discutir suas políticas e objetivos com os funcionários.....1 2 3 4 5
9. Periodicamente recebo informações sobre o meu desempenho.....1 2 3 4 5
10. Clientes considerados mais importantes recebem tratamento diferenciado, compormentendo o atendimento dos demais.....1 2 3 4 5
11. Quando encontro problemas na realização de meu trabalho, sei onde buscar informações para solucioná-los.....1 2 3 4 5
12. Considero meu salário compatível com o que faço.....1 2 3 4 5
13. Na Boucinhas & Campos + Soteconti tem pessoas que se comportam como uma elite e outros mais simples.....1 2 3 4 5

14. Considero que a Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores oferece um ambiente de trabalho participativo e democrático.....1 2 3 4 5
15. A Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores procura ajudar os funcionários a se desenvolverem profissionalmente.....1 2 3 4 5
16. As críticas não são bem recebidas na empresa.....1 2 3 4 5
17. Sempre que preciso recorrer a minha chefia ela está disponível para atender-me.....1 2 3 4 5
18. Considero-me satisfeito com a função que venho desempenhando..... 1 2 3 4 5
19. Na empresa, “ manda quem pode e obedece quem tem juízo” 1 2 3 4 5
20. Conheço as regras da empresa.....1 2 3 4 5
21. Sinto que o trabalho que faço é reconhecido pela Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores.....1 2 3 4 5
22. Sinto-me estimulado a participar dos eventos institucionais promovidos pela Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores..... 1 2 3 4 5
23. A cooperação entre colegas na Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores facilita a solução de problemas de trabalho..... 1 2 3 4 5
24. Eu recomendaria a Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores como um bom lugar para se trabalhar.....1 2 3 4 5
25. Sinto que o meu trabalho está sendo afetado pela situação financeira das demais empresas do grupo.....1 2 3 4 5

26. Tenho todas as informações que preciso para realização de um trabalho.....1 2 3 4 5
27. Para crescer na minha carreira, só saindo da Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores.....1 2 3 4 5
28. Considero a Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores uma empresa aberta à inovação, mudanças e transformações.....1 2 3 4 5
29. Tenho todo o equipamento e material necessários para realizar satisfatoriamente meu trabalho..... 1 2 3 4 5
30. Os funcionários zelam pelo patrimônio da empresa (materiais e equipamentos).....1 2 3 4 5
31. Existe rivalidade entre os funcionários da Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores.....1 2 3 4 5
32. Os papéis de trabalho são essenciais para a garantia da qualidade da auditoria.....1 2 3 4 5
33. Para a empresa crescer eu faço a minha parte, mas não vejo a direção da empresa fazendo a parte dela para aumentar a participação no mercado.....1 2 3 4 5
34. Posso sentar e conversar sobre trabalho com qualquer pessoa na empresa, independentemente do cargo que ocupa.....1 2 3 4 5
35. Sinto-me capacitado para executar tarefas mais difíceis e desafiantes.....1 2 3 4 5
36. O bom auditor é aquele que consegue resolver tudo sozinho.....1 2 3 4 5

37. O ambiente de trabalho na Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores facilita o relacionamento entre os funcionários.....1 2 3 4 5
38. Acredito que programas de treinamento envolvendo a área de desenvolvimento humano e profissional melhorariam o desempenho dos funcionários e colaboradores.....1 2 3 4 5
39. Na Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores as pessoas preocupam-se em fazer o seu trabalho da melhor maneira possível.....1 2 3 4 5
40. Na minha unidade, há pessoas que lideram mais que os chefes.....1 2 3 4 5
41. A qualidade dos trabalhos desenvolvidos pela Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores é muito boa.....1 2 3 4 5
42. Há muitos talentos desperdiçados na empresa.....1 2 3 4 5
43. Quando acontece alguma novidade na empresa, todos ficam sabendo, mesmo que não haja comunicação formal.....1 2 3 4 5
44. Os auditores que não utilizam adequadamente os papéis de trabalho podem encontrar grandes problemas no futuro.....1 2 3 4 5
45. Percebo que os funcionários na Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores estão satisfeitos com a empresa.....1 2 3 4 5
46. Quando tem uma decisão de mudança na empresa, todos aderem.....1 2 3 4 5
47. A sensação mais freqüente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional.....1 2 3 4 5
48. Eu sei que a Boucinhas & Campos + Soteconti está sempre preocupada em cuidar de seus funcionários.....1 2 3 4 5

49. Os mecanismos de comunicação interna e externa da Boucinhas & Campos são satisfatórios1 2 3 4 5
50. Considero justos os critérios de promoção da empresa.....1 2 3 4 5
51. Tem grupos na auditoria, que não se abrem para novas pessoas.....1 2 3 4 5
52. Sinto que os ocupantes do quadro diretivo da empresa preocupam-se com os impactos de suas decisões no meu trabalho.....1 2 3 4 5
53. Trabalhar na Boucinhas & Campos + Soteconti é um passaporte para freqüentar diversos meios profissionais e sociais.....1 2 3 4 5
54. Quem não faz parte do quadro diretivo da empresa, não é ouvido na Boucinhas & Campos + Soteconti.....1 2 3 4 5
55. Conheço as atividades/objetivos de todos os departamentos da Boucinhas & Campos + Soteconti Auditores.....1 2 3 4 5
56. Trabalhar além do horário é uma prática valorizada na empresa.....1 2 3 4 5
57. Eu percebo que a cúpula da Boucinhas & Campos + Soteconti conhece bem a empresa e seus funcionários.....1 2 3 4 5
58. Muitas vezes sinto-me abandonado, sem um apoio superior na realização de minha tarefa.....1 2 3 4 5

59. Na sua visão, quais os principais **pontos críticos** da Boucinhas & Campos + Soteconti

Auditores e o que pode ser feito para **minimizar** os impactos decorrentes:

60. Na sua visão, quais os **pontos fortes** da Boucinhas & Campos. Há necessidade de ações para aperfeiçoá-los?

61. Para que as informações sobre a empresa cheguem até você de forma rápida, qual(is) meio(s) de comunicação você considera ser(em) mais eficaz(es)?

62. Gostaria de fazer os seguintes comentários:

02 RH -

UM SETOR ESTRATÉGICO PARA O SUCESSO DE TODA EMPRESA

A satisfação e motivação dos funcionários é uma conquista do ENDOMARKETING – marketing interno, ou seja, prioridade na comunicação/relacionamento da empresa com seus funcionários.

Recentemente a revista exame qualificou as " **As 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil** " através de um sistema de pontuação que avaliou respostas dadas pelos empregados das empresas que se inscreveram no concurso. ". A Mc Donald's foi eleita a melhor empresa para se trabalhar, conheça os segredos dos vencedores:

- No caso da Mc Donald's, criou o programa de comunicação interna O PAPO; um canal aberto para a empresa ouvir: que permite ao funcionário criticar e elogiar tudo. E todas as reclamações recebem resposta. Além disso, há um programa de capacitação e treinamento que permite crescimento dentro da própria organização.
- As doze empresas que são as primeiras colocadas, todas, sem exceção, valorizam muito a questão da comunicação interna o chamado ENDOMARKETING.
- Mas como se coloca na prática o ENDOMARKETING? Prepare-se!!! É preciso mudar muita coisa; é necessário desburocratizar as informações em sua empresa e torna-la ágil e aberta. Mas não é só abrir um canal tipo "FALE CONOSCO" . É facilitar o fluxo de informações na empresa da alta diretoria até o pessoal de base e deles para a alta diretoria.
- (**pausa !** você está achando isso um absurdo ? Leia um pouco mais e lembre-se: o sucesso de uma organização depende de pessoas, será que todos em sua empresa estão motivados para atender os clientes ou produzir determinado produto ou serviço com a máxima qualidade e buscando a satisfação do cliente?)
- **Continuando:** ENDOMARKETING é buscar interação dos funcionários no dia-a-dia da empresa, é informa-los do que a empresa precisa e deseja que seja feito, a forma como deve ser feito, é promover o desenvolvimento das pessoas; é promover uma troca de informações e experiências e, antes de tomar uma decisão que afete fortemente algum setor da empresa, conversar com as pessoas envolvidas, tornando-as parte da mudança, conquistando sua participação e ouvindo suas sugestões, haverá uma atitude altamente positiva em relação as mudanças previstas e por consequência será um sucesso sua implantação; e ainda: muitas vezes, através de sugestões dos funcionários, a empresa consegue melhorar substancialmente um produto ou serviço, diminuir custos de produção, estocagem, transporte, vendas, compras etc ... Mas o maior valor está relacionado com a satisfação e a motivação do funcionário para a realização de seu trabalho, melhorando sua performance como um todo, fazendo o **marketing instintivo** ou seja defendendo sua empresa, porque sente orgulho de onde trabalha, porque sente que faz parte do time, porque a empresa faz parte de sua vida assim como ele faz parte da dela.
- A comunicação Interna, porém, não é um simples programa, nem uma atitude que passará a vigorar como um passe de mágica. Será preciso uma vontade real por parte da alta direção da empresa, estar realmente interessado no lado humano de sua organização, tornar-se mais próximo e aberto aos seus subordinados. Ou seja, ter a crença genuína de que o sucesso de uma organização vem das pessoas que nela trabalham. No livro " ENDOMARKETING " da autora gaúcha Analisa Medeiros Brum,

editora Ortiz, explica o porque e como fazer o Marketing Interno, se você se interessou pelo assunto, procure pelo livro.

- As empresas que se destacaram (nas primeiras posições do concurso da revista exame AS 100 MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO BRASIL) enfatizam que a comunicação interna com os funcionários é um ponto determinante para o sucesso pois aumenta a satisfação e o orgulho do funcionário em relação a empresa.
- A comunicação clara e objetiva é um fator importantíssimo para manter a equipe permanentemente motivada, diz Antonio Fonseca Filho - diretor de RH da Goodyear.
- O RH tornou-se um setor estratégico para o sucesso da Cia, diz Jair Pianucci – diretor de RH da HP Brasil que estimula o trabalho voluntário onde vários de seus funcionários desenvolvem atividades em hospitais e entidades assistenciais.
- Formação e Treinamento – As empresas que investem na formação do seu pessoal, são valorizadas por seus funcionários que, por sua vez, se sentem valorizados , pois através desta atitude a empresa demonstra que acredita em seu potencial. A XEROX investe muito em treinamento e procura valorizar o time com promoções.
- Analise: Valorizar o time é importante, afinal porque buscar constantemente fora da empresa pessoas para ocupar cargos de liderança ? Essa atitude desmotiva o time, será que não há ninguém que mereça uma oportunidade em sua organização atual ? Seus funcionários tem perspectivas de crescimento em sua empresa?
- A equipe se mantém motivada quando tem autonomia e condições de se desenvolver, diz Marcus Vaccari – Vice-presidente de RH da Elma Chips.
- Clima Familiar com profissionalismo faz com que o funcionário se sinta parte, tenha orgulho de trabalhar e seguro para dar sugestões ou fazer críticas.
- É fundamental os líderes de setores mantenham sua equipe informada sobre assuntos importantes e as mudanças que ocorrerão na companhia, fundamental que saibam sobre novidades dentro da empresa e não fora dela, por terceiros ou meios de comunicação.
- Veja este exemplo: muitas empresas fazem promoções e não informam previamente os setores envolvidos, fazem campanhas publicitárias e não mostram previamente para o seu pessoal... será que acham que eles não tem nada a ver com isso? Onde está o envolvimento, a comunicação, a cumplicidade???
- Confiança – os líderes devem cumprir o que prometem e agir de acordo com aquilo que falam. As promoções devem ter base profissional e não de camaradagem.
- Analise: Você se sentiria motivado se onde trabalhasse as pessoas promovidas nunca, ou quase nunca, são as que mais merecem ? Onde as promoções são baseadas em critérios não profissionais, como: camaradagem, favores, etc...?
- Participação Social – Participar de ações sociais e incentivar seus funcionários a faze-lo, faz com que o funcionário tenha orgulho da empresa, veja algumas empresas (entre as 100 da reportagem da exame) que fazem trabalhos nesse sentido:
- Empresa diretamente possui um programa de ação social ou patrocina:

ACCOR – BANKBOSTON – HP – IBM – INTERNATIONAL PAPER – MC DONALD'S –
NESTLÉ - ORGANON – WEG

Empresa disponibiliza horário para seus funcionários realizarem uma atividade social:

ALCOA – COMPAQ – DUPON – GILLETE – HP – MERRIL LYNCH - PFIZER – PROMON –
RM SISTEMAS

- Plano de benefícios: participação nos lucros, prêmios e bonificações para o atingimento de metas (justas, muito importante!), plano saúde, odontológico e de previdência privada , creche, convênios, etc..
- Incentive a criação de uma associação dos funcionários e confraternizações, crie todo um ambiente favorável a satisfação e ao bom humor , responsabilidade e eficiência. É é possível ter este conjunto simultaneamente em qualquer organização, mas é preciso organizar o mais breve possível um programa de Marketing Interno.

SURPRESA: Salário e benefícios não são tudo. O funcionário deseja mais que isso, para ele é importante ser um colaborador, uma peça importante no dia-a-dia da empresa.

O livro " ENDOMARKETING " da autora gaúcha Analisa Medeiros Brum, editora Ortiz, explica o porque e como fazer o Marketing Interno, se você se interessou pelo assunto esta é uma excelente fonte de pesquisa.

Veja como quais as gaúchas que se destacaram entre as 100 melhores empresas para se trabalhar conforme revista exame ed. 2001

AES SUL	www.aessul.com.br
COPESUL	www.copesul.com.br
MARCOPOLO	www.inovarh.com.br
JOHN DEERE	www.johndeere.com.br
LOJAS ARNO	www.lojasarno.com.br
PETROQUIMICA TRIUNFO	www.ptriunfo.com.br
TODESCHINI	www.todeschini-rs.com.br